



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**As Tecnologias de Informação e Comunicação aplicadas na Gestão das
Autarquias como fator de prestação e proximidade junto dos cidadãos**

Estudo de Caso: O CRM no Município de Alcochete

Eulália Maria Estrela Santa Paixão da Silva

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

LISBOA
2015

RESUMO

Perante a atual evolução dos mercados e a constante competitividade entre as entidades, há a necessidade de valorizar e de fortalecer o relacionamento com os clientes. As entidades da Administração Pública (AP) também sofrem esta evolução do mercado. O *Customer Relationship Management* (CRM) é a ferramenta que vem facilitar esta evolução, que permite o armazenamento de toda a informação dos clientes, bem como personalizar todas as interações com estes e tornar os processos mais céleres. Uma vez que esta investigação contempla um Estudo de Caso numa Entidade Pública, será pertinente falar em *Citizen Relationship Management* (CzRM), dado que é uma estratégia das organizações públicas que procura melhorar o relacionamento com os seus cidadãos. Essa estratégia é inspirada nas iniciativas de *Customer Relationship Management* (CRM) das empresas privadas. Para tanto, são implementados valores do marketing relacional em articulação com um conjunto de Sistemas de Informação (SI) que auxiliam no tratamento individualizado do cidadão. Os principais objetivos das Autarquias prendem-se com a melhoria da gestão de relacionamento com o cidadão, a prestação ao cidadão um serviço de qualidade, colocando este no centro das atenções. Assim sendo, a adoção de CRM irá aprimorar tanto os processos internos como os externos reduzindo o tempo de espera no atendimento, o que resulta numa melhoria da qualidade do serviço prestado e, consequentemente, no aumento da satisfação dos cidadãos.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management* (CRM), *Citizen Relationship Management* (CzRM), *Marketing de relacionamento*,

ABSTRACT

Facing the actual market's evolution and constant competition between entities, there is a need to value and strengthen the relationship with clients. Public Administration entities also suffer from this market evolution. Customer Relationship Management (CRM) is a tool that focuses on easing this evolution, granting the storage of all client information, as well as personalizing all interaction with clients and making processes swifter. Since this paper contemplates a Case Study of a Public Entity, it is relevant to make a note on Citizen Relationship Management (CzRM), since it is a Public Organization's strategy that focuses itself on enhancing the relationship with its citizens. That strategy is inspired by initiatives of Customer Relationship Management (CRM) of private companies. For such, relationship marketing values are implemented in conjunction with Information Systems (IS) which aid in individually dealing with each citizen. The main goals of Municipalities center on augmenting the citizen relationship's management and providing quality services, making the citizen the focal point. Considering this, CRM's adoption will improve internal as well as external processes, reducing the attendance's waiting time, which results in an enriched provided service, and, consequentially, an increased citizen's satisfaction.

Key words: *Customer Relationship Management (CRM), Citizen Relationship Management (CzRM), relationship marketing.*

AGRADECIMENTOS

Com a elaboração desta dissertação aproxima-se a conclusão de mais uma etapa do meu crescimento pessoal, representando dois anos de trabalho no Instituto Superior de Gestão. Ao longo deste tempo, foram várias as pessoas que me ajudaram e sempre me incentivaram para que esta investigação fosse finalizada. Assim, este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este estudo pudesse ser cumprido com sucesso. A todos eles, deixo os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, começo por agradecer aos meus pais pelas oportunidades que me proporcionaram, promovendo a minha educação e criando em mim o gosto pelo conhecimento, e ainda a toda a minha família e amigos pela disponibilidade, compreensão e incentivo dado, ao longo desta jornada.

E um agradecimento muito especial à minha mãe ao meu esposo e filhos por todo o amor, carinho, pela confiança em mim depositada, pela ajuda, motivação e pela companhia – Obrigado.

Pela sua disponibilidade e incentivo, expresso o meu profundo apreço ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, o meu maior agradecimento pelo apoio incondicional e pela excelente orientação que me prestou. Os seus comentários e sugestões foram indispensáveis à conclusão deste percurso.

Gostaria ainda de agradecer a algumas colegas da Câmara Municipal de Alcochete que de uma forma muito positiva incentivaram-me na elaboração desta investigação e estiveram dispostas a abdicar do seu tempo para conversar comigo.

Obrigada a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta na conclusão da minha dissertação de mestrado.

Para o meu marido, meus filhos, meus pais, a minha família.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE	V
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Administração Pública, Governo Eletrónico e CRM	4
1-A Modernização da Administração Pública	4
2-Governo Eletrónico (e-Gov)	8
3-Customer Relationship Management (CRM)	23
CAPÍTULO II – CzRM E CRM nas Autarquias Locais	58
1-Citizen Relationship Management (CzRM)	58
2-CRM nas Autarquias Locais	62
3-Casos de Sucesso de CRM nas Autarquias Locais	71
CAPÍTULO III - Metodologia	81
1-Enquadramento, do objeto de estudo – CRM no Município de Alcochete.....	81
2-Justificação e delimitação do problema	89
3-Objetivos da investigação	91
4-Estratégia metodológica e sua operacionalização.....	93
5-Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação.....	97
6-Limitações ao Estudo	99
7-Hipótese em Investigação.....	99
CAPÍTULO IV – A Implementação de CRM no Município de Alcochete - Estudo de Caso...	
1-Análise aos dados de caracterização dos respondentes do estudo	101
2-Análise dos resultados obtidos pelo estudo	102
3-Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização idade e habilitações literárias e os dados gerais do estudo	113
CONCLUSÕES	121
1-Validação da Hipótese em investigação	121
2-Reflexões finais e pistas futuras de investigação	122
Bibliografia	124
Web grafia.....	131
Outras Referências bibliográficas	136
Anexos	138

Índice de Figuras

Figura 1 – Clientes no centro dos processos de negócio.....	36
Figura 2 – Os oito processos universais.....	37
Figura 3 – Sistemas de CRM	50
Figura 4 – A Pirâmide de CRM.....	56
Figura 5 – Empresas com marketing de relacionamento e CRM criam mais diferenciais competitivos e adquirem mais velocidade nas ações mercadológicas.....	57
Figura 6 – Diferentes Soluções do MYNET.....	69
Figura 7 – CRM o caminho é a Integração Total.....	72
Figura 8 – Município de Alcochete no contexto Nacional e Regional.....	82
Figura 9 – Organograma da Câmara Municipal de Alcochete.....	84

Índice de Quadros

Quadro 1 – Cronologia da Sociedade da Informação em Portugal.....	12
Quadro 2 – Princípios do Marketing tradicional e do Marketing de Relacionamento.....	30
Quadro 3 – Abordagens CRM.....	43
Quadro 4 – Implementação de CRM antes e depois.....	61
Quadro 5 – Carta Ética da Administração Pública.....	88
Quadro 6 – Representação da amostra.....	98

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Sexo.....	101
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	101
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	102
Gráfico 4 – Com que frequência usa/consulta, no seu dia-a-dia, o Site da CMA.....	102
Gráfico 5 – O site da CMA é uma ferramenta funcional.....	103
Gráfico 6 – O site da CMA é uma ferramenta útil.....	103
Gráfico 7 – O site da CMA é de fácil acesso.....	103
Gráfico 8 – O site da CMA é um meio eficaz de informação/comunicação.....	104
Gráfico 9 – É difícil “navegar” no site e aceder à informação e recursos disponíveis.....	104
Gráfica 10 – A informação disponível no site está atualizada.....	104
Gráfico 11 – Disponibilização de informação de forma mais simples, ágil e imediata....	105
Gráfico 12 – Rapidez e comodidade.....	105
Gráfico 13 – Fácil de usabilidade.....	105
Gráfico 14 – Acesso imediato a documentos.....	106
Gráfico 15 – Melhoria da qualidade do serviço prestado.....	106
Gráfico 16 – Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.....	106
Gráfico 17 – Permite melhorar a comunicação externa entre a organização e os munícipes	107
Gráfico 18 – Satisfação em relação aos serviços disponíveis no balcão virtual existente no site da CMA.....	107
Gráfico 19 – Consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica.....	108
Gráfico 20 – Consulta centralizada de toda a sua informação que se encontra dispersa pelos diversos serviços.....	108
Gráfico 21 – Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à disponibilização de todos os pedidos.....	108
Gráfico 22 – Disponibilização de requerimentos online em todas as áreas.....	109
Gráfico 23 – Existência de uma plataforma que centraliza toda a informação.....	109

Gráfico 24 – Consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica.....	110
Gráfico 25 – Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à disponibilização de todos os pedidos.....	110
Gráfico 26 – De um modelo de atendimento único que integrasse e fizesse interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento.....	110
Gráfica 27 – De toda a sua informação ficasse centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra.....	111
Gráfico 28 – De uma melhoria no atendimento aos cidadãos.....	111
Gráfico 29 – Possibilidade de saber em que estado se encontra todos os seus processos...	111
Gráfico 30 – A possibilidade de centralizar todos os seus dados, sendo possível obter, a qualquer momento, a informação de todo o seu historial.....	112
Gráfico 31 – A possibilidade de atualizar os seus dados.....	112
Gráfico 32 – A possibilidade dos cidadãos utilizarem este canal para a submissão dos pedidos.....	112
Gráfico 33 – Faixa Etária VS Com que frequência usa/consulta, no seu dia-a-dia, o Site da CMA.....	112
Gráfico 34 – Faixa Etária VS Existência de uma plataforma que centraliza toda a informação.....	114
Gráfico 35 – Faixa Etária VS Consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica.....	115
Gráfico 36 – Faixa Etária VS Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à disponibilização de todos os pedidos.....	116
Gráfico 37 – Faixa Etária VS De um modelo de atendimento único que integrasse e fizesse interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento.....	117
Gráfica 38 – Faixa Etária VS De toda a sua informação ficasse centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra.....	117
Gráfico 39 – Faixa Etária VS De uma melhoria no atendimento aos cidadãos.....	118
Gráfico 40 – Faixa Etária VS A possibilidade de saber em que estado se encontra todos os seus processos.....	119
Gráfico 41 – Faixa Etária VS A possibilidade de centralizar todos os seus dados, sendo possível obter, a qualquer momento, a informação de todo o seu historial.....	119
Gráfico 42 – Faixa Etária VS A possibilidade de atualizar os seus dados.....	120
Gráfico 43 – Faixa Etária VS A possibilidade dos cidadãos utilizarem este canal para a submissão dos pedidos.....	120

Lista de siglas e acrónimos

AIRC -	Associação de Informática da Região Centro
AMA -	Agência para a Modernização Administrativa
AML -	Área Metropolitana de Lisboa
APDSI -	Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação
AP -	Administração Pública
ARS -	Arco Ribeirinho Sul
ATM -	Advantis Tecnologias Microsoft

ATR -	Administração em Tempo Real
BAU -	Balcão de Atendimento Único
BI -	Business Intelligence
BPM -	Business Process Management
CMA-	Câmara Municipal Alcochete
CMC -	Câmara Municipal Cascais
CMI –	Comunicação de Marketing Integrada
CRM-	Customer Relationship Management
CzRM-	Citizen Relationship Management
CPA -	Código do Procedimento Administrativo
DBM –	Database Marketing
DDI –	Discutir, Descartar, Integrar
DGAL -	Direção Geral da Autarquias Locais
(e-Gov) -	E-Government
ERP –	Enterprise Resource Planning
FSC -	Framework dos Serviços Comuns
G2B –	Government to Business
G2C –	Government to Citizens
G2G –	Government to Government
GRL –	Grande Região de Lisboa
GOP –	Grandes Opções do Plano
GSEMA -	Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa
INFOCID -	Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão
MSI -	Missão para a Sociedade da Informação
NUTS –	Nomenclatura das Unidade Territoriais para Fins Estatísticos
OCDE –	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU –	Organização das Nações Unidas
POSI –	Programa Operacional Sociedade da Informação
ROSM –	Regulamento de Organização dos Serviços Municipais
SAC –	Serviço de Atendimento Consumidor

SGD-	Sistemas Gestão Documental
SI -	Sistemas de Informação
STI -	Sistemas Tecnologia e Informação
SFA –	Sales Force Automation
TIC -	Tecnologias da Informação e a Comunicação
UCMA -	Unidade de Coordenação para a Modernização Administrativa
U.E.-	União Europeia
UMIC -	Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento
VoIP -	Sistema de comunicação de Voz

Introdução

Hoje em dia, as Tecnologias Informação Comunicação (TIC) com a sua utilização generalizada, desempenham um papel preponderante na sociedade dado que potenciam o surgimento de novos produtos e negócios. A sua crescente utilização nas mais diversas atividades humanas tem conduzido a mudanças significativas nos nossos hábitos. Ignorar esta tendência seria colocar um travão na modernização e inovação das economias. Assim, as Tecnologias Informação Comunicação assumem atualmente um papel de relevo na economia de quase todos os países.

As Tecnologias Informação Comunicação devem ser entendidas como uma oportunidade que pode proporcionar imensas vantagens, no entanto, estão dependentes da utilização que os cidadãos e as instituições fazem delas. A Internet é considerada atualmente como um grande veículo catalisador de mudanças na comunicação, na coordenação e no controlo das organizações entre as quais as de origem pública. A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições são fundamentais para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social.

A Administração Pública (AP) dado o seu cariz estruturante, não podia ficar de fora das transformações que estão a ocorrer. Aliás, o Governo Eletrónico (e-Gov) é um tema que está intimamente ligado à modernização da Administração Pública.

Podemos dizer que o Governo Eletrónico tem assumido uma importância crescente na sociedade atual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública. A sua grande prioridade é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pela Administração Pública através do uso das TIC.

Contudo, para o seu sucesso é necessário mais do que tecnologia. É fundamental o envolvimento dos funcionários públicos no processo de modernização, o funcionamento das instituições e organismos públicos através da concretização de objetivos e o reforço dos direitos e garantias dos cidadãos/clientes da Administração Pública, bem como a mobilização da sociedade civil para a sua utilização constante e massiva. Isto quer dizer que esta mudança é muito mais do que a aplicação de tecnologia pura e dura. Pressupõe por exemplo, a realização de projetos transversais, o que aproxima a própria Administração Pública e os serviços públicos aos cidadãos, de modo que se maximize a sua eficiência e se induza à competitividade.

Dentre a iniciativa de e- government encontra-se o *Citizen Relationship Management* (CzRM). As empresas privadas, nos últimos anos, têm adotado *Customer Relationship*

Management (CRM) com o objetivo de fidelizar os seus clientes, assegurar a sua permanência e obter o retorno do trabalho realizado para conseguir conhecer os clientes-alvo.

Conseguir fidelizar os clientes é muito importante para qualquer organização pois desta forma, a organização beneficia de clientes que potenciam os proveitos da organização.

Clientes fidelizados originam a captação de novos clientes pela partilha de informação e de boas experiências vividas com a organização. Além disso, a importância da fidelização dos clientes está inerente ao custo associado, sendo que, a captação de novos clientes acarreta custos superiores aos associados em manter os clientes atuais. O CzRM inspira-se nessa iniciativa, embora se foque em oferecer melhor relacionamento com os cidadãos.

As tecnologias trazem diferentes formas de contacto e apresentam novos desafios. Saber como gerir, da melhor forma, o relacionamento com os cidadãos é uma das missões da AP (i-Gov, 2011a). Para atingir esse objetivo, é fundamental delinear boas estratégias de CRM, ou no caso da Administração Pública (AP), *Citizen Relationship Management* (CzRM). Assim, o sector público optou também por aderir a este fenómeno e instaurou o conceito que ficou conhecido por CzRM (Xavier et al., 2003).

Os sistemas de CRM permitem às organizações alcançar informação estruturada sobre os cidadãos, nas diversas áreas. No fundo, o CRM proporciona às organizações a capacidade e a agilidade para adquirir a informação certa, sobre a pessoa certa, na hora certa. Sendo assim, é indispensável juntar toda a informação relativa aos munícipes que se encontra dispersa pelos diversos serviços, e desenvolver uma forma mais uniforme de acesso à informação, por parte dos funcionários, cidadãos e outras entidades interessadas.

E é precisamente sobre a adoção de CRM na Autarquia de Alcochete que se irá debruçar a presente investigação. As Câmaras Municipais desempenham um papel determinante na vida dos cidadãos e, atualmente, as novas Tecnologias de Informação (TI) estão a permitir que o relacionamento entre os Municípios e os cidadãos seja melhorado. A adoção de CRM significa um grande passo na modernização administrativa e nos sistemas de atendimento ao cidadão.

Segundo Gummeson (2005:22), o CRM é uma ferramenta que engloba “ valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas”. O objetivo de utilizar CRM nas organizações é gerar a

satisfação do cliente perante os serviços prestados e produtos oferecidos. Permite também descobrir as expectativas e necessidades dos clientes. Os dados coletados nos contatos com os clientes podem subsidiar diretrizes para elaborar novos produtos e serviços e aperfeiçoar os já existentes.

Segundo Brandão (2006), um dos maiores objetivos de uma investigação deve ser, por um lado, a sua importância para a realidade social estruturada, mas, por outro lado, que ela principalmente possa servir de referência a futuros estudos.

Contudo e, num primeiro momento realizou-se uma revisão da literatura, onde os principais conceitos relacionados com o âmbito da investigação são explicados e sustentados.

A presente investigação, procurou responder às duas seguintes perguntas de partida:

Qual a avaliação que os munícipes fazem dos sistemas de informação existentes na CMA. E se a implementação de uma aplicação de CRM na CMA influencia e garante uma maior satisfação por parte dos seus Munícipes?

O principal objetivo desta investigação foi estudar até que ponto é vantajoso a adoção do *Customer Relationship Management* (CRM), na Câmara Municipal de Alcochete. Sendo a metodologia adotada para a realização da investigação um inquérito por questionário aos munícipes. Com esta investigação, poderei investigar e avaliar se o CRM trará benefícios ao Município de Alcochete.

A informação recolhida será confrontada e validada com a investigação realizada sobre os componentes que definem o sucesso da implementação de uma estratégia de CRM, conforme identificados pela revisão bibliográfica, bem como, com a seguinte Hipótese que sustentou a seguinte investigação:

“A implementação de CRM na Câmara Municipal de Alcochete é percebida como melhor eficiência e capacidade de resposta, satisfação dos serviços disponibilizados, bem como uma mais ativa atitude relacional da autarquia perante os seus munícipes.”

CAPÍTULO I – Administração Pública, Governo Eletrónico e CRM

1. A Modernização da administração Pública

Os esforços de Modernização Administrativa têm-se norteado por objetivos de simplificação, eficiência e transparência, no sentido de prestar melhores serviços aos cidadãos. Sendo que, indissociável da simplificação, temos a desmaterialização, eliminando-se atos e procedimentos de controlo, passando a tramitação de procedimentos a fazer-se por via informática (sem suporte em papel).

Para Pires (2012:17) a desmaterialização é vista como um processo específico de informatização, desregulamentação, harmonização e simplificação de procedimentos, implicando a desmaterialização (perda do suporte papel) de processos, produtos ou serviços em determinadas organizações públicas ou privadas.

Aliadas à desmaterialização, estão as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que vieram facilitar enormemente a implementação e o desenvolvimento de novos mecanismos de simplificação e modernização administrativa. O progressivo aumento da utilização da Internet veio revolucionar a forma de relacionamento dos serviços públicos com os cidadãos e com as empresas, obrigando as entidades públicas e privadas a modificar substancialmente os seus modelos de funcionamento.

Introduziram-se mudanças significativas na Administração central e local, como aconteceu nos municípios, com o Simplex Autárquico, implementando-se medidas de simplificação, desmaterialização, modernização tecnológica, desburocratização, celeridade e rigor nos procedimentos.

As plataformas de serviços *online* (internet) disponibilizam aplicações, funcionalidades e conteúdos orientados para a interação com os cidadãos e as empresas. São plataformas informáticas com características específicas, através das quais os interessados podem submeter, com segurança, requerimentos e comunicações *online*, bem como consultar o estado dos seus processos e procedimentos.

As novas tecnologias ofereceram, assim, os instrumentos necessários para que fosse possível passar da letra da lei aos procedimentos em concreto, na prática, tornando a simplificação administrativa mais visível.

Na perspectiva de Bilhim (2000:119-120), a mudança da gestão pública e do conceito de serviço público está fortemente associada a *drivers* exógenos, designadamente:

- i. a explosão de conhecimentos novos e a inovação tecnológica;
- ii. a mudança tecnológica associada não só à introdução de novas tecnologias, como também ao desenvolvimento de formas organizativas e de pessoas capazes de tirar partido das novas potencialidades tecnológicas;
- iii. a tecnologia da informação com diferentes formas de expressão social;
- iv. a mudança tecnológica associada à economia digital, valorizando o novo conhecimento, a informação e os seus respetivos fluxos e, por último,
- v. a globalização/mundialização económica, social e cultural, sendo que a aldeia global em que o mundo se está a transformar acarreta alterações profundas.

Araújo (2003:1) menciona que a recente evolução da organização das atividades da Administração Pública reflete a preocupação em quebrar com a conceção tradicional de organização burocrática e adotar modelos alternativos de organização das atividades e de fornecimento de serviços públicos, estando subjacentes três motivos fundamentais:

- i. a forte influência do neoliberalismo e das correntes económicas na orientação da mudança, enfatizando as soluções de mercado, a promoção da eficiência, eficácia e a economia;
- ii. o crescente envolvimento e a participação dos cidadãos na atividade das organizações públicas;
- iii. a exigência de mais recursos, novas competências, novos conhecimentos e a conjugação de esforços.

Há claramente uma pressão para a mudança, uma evolução para um modelo de governação que responda à realidade atual. Segundo o autor os modelos de gestão pública, cuja essência se baseiam na administração científica e nas teorias clássicas da gestão, necessitam evoluir para novos estilos e novas formas de abordar os problemas e encontrar soluções num contexto em que a incerteza, a mudança e o conhecimento são cada vez mais os elementos que caracterizam o ambiente.

Por sua vez o autor referência um investimento substancial no desenvolvimento em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e prestação de serviços *online*, estando esta tendência nacional alinhada com as prioridades internacionais, sendo que os organismos públicos tendem a aproveitar ao máximo as potencialidades das TIC, no sentido de disponibilizarem um maior número de serviços via digital, tornando a Administração Pública menos burocrática, mais eficaz, mais rápida e mais próxima do cidadão/utente (Sá e Sintra, 2008:64).

Na perspetiva de Moutinho (2002:438), no contexto atual de mudança da Administração Pública as novas tecnologias de informação têm vindo a assumir um papel fundamental e “ (...) surgem como os principais elementos facilitadores e aceleradores do aumento da eficiência e da produtividade, da diminuição dos custos, da descentralização das esferas de decisão, da simplificação da aquisição de bens pelo Estado, da otimização do capital humano e da orientação para uma Sociedade da Informação”.

Segundo Gouveia e Gaio (2004) in Gouveia (2004:18), a Sociedade da Informação é uma “sociedade que recorre predominantemente às tecnologias da informação e comunicação para a troca de informação em formato digital, suportando a interação entre indivíduos e entre estes e instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção permanente”, destacando uma multiplicidade de características, designadamente:

- i. uso da informação como recurso estratégico;
- ii. uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação;
- iii. interação entre indivíduos e instituições ser predominantemente digital;
- iv. recurso a formas diversas de «fazer as (mesmas e novas) coisas», baseadas no digital.

Segundo o autor, a Sociedade da Informação exige a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e do digital, contribuindo para a construção da organização em rede.

Por sua vez, Rascão (2008:73) define as Tecnologias de Informação e Comunicação como o conjunto de conhecimentos, de meios materiais (infraestruturas) e de know-how essenciais à produção, comercialização e/ou utilização de bens e serviços que permitem o armazenamento dos dados, assim como o respetivo processamento e comunicação. De acordo com o autor, as TIC incluem o computador (hardware), os programas (software) e as comunicações e

“possibilitam o armazenamento, o processamento, a acessibilidade e a transmissão dos fluxos de informação”. Ou seja, as TIC permitem a recolha, seleção, tratamento, armazenamento, visualização e difusão de informação.

Segundo Gouveia (2004:12), as TIC são um conjunto de tecnologias associadas ao digital e que permitem o armazenamento, o tratamento e a comunicação de informação, no digital, mas também a sua conversão para efeitos de entendimento humano. Acrescenta que para além dos tradicionais computadores e redes de comunicação de dados, estão incluídos neste grupo a Internet, as telecomunicações e os novos média que recorrem ao digital.

A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação estão a introduzir transformações decisivas no funcionamento da AP. Os trabalhadores, menos ocupados com procedimentos burocráticos e rotineiros, estão mais disponíveis para o exercício de atividades qualificadas e inovadoras, para a satisfação das necessidades das comunidades locais. Os serviços públicos do terceiro milénio, marcados pela presença crescente da Internet e da Intranet, constituirão um palco destacado da revolução digital. Conforme afirma Pombeiro (2000:274) “a implementação de processos digitais é um imperativo da modernização da Administração Pública. A utilização de ferramentas digitais contribuirá para o reinventar da mesma Administração, aproximando-a dos cidadãos”.

Com a emergência de uma diversidade de exigências nas organizações da Administração Pública, a comunicação e a informação assumem particular importância, valorizando a existência de sistemas de informação que garantam oportuna e atempadamente a informação externa e interna necessária às atividades/processos produtivos, à gestão dos diversos recursos e à tomada de decisão (...), e com o intuito de obter e divulgar esta informação, assim como fomentar as relações internas e externas frequentes, torna-se necessário criar sistemas de comunicação que viabilizem o acesso e troca de informações a qualquer momento Neves (2002:62). Garantir a informação e a comunicação adequadas exige o recurso a tecnologias avançadas que suportem desde a recolha, tratamento, disponibilização até à divulgação e troca de informação e opiniões.

Para os autores Donk e Snellen (1998) in Carapeto e Fonseca (2005:321), a aplicação das novas tecnologias na Administração Pública apresenta as seguintes potencialidades:

- i. Introdução de aplicações informáticas para redefinir o processamento de informação;
- ii. Introdução de técnicas especializadas na área do processamento de informação;

- iii. (Re) estabelecimento de fluxos de informação internos e externos e de criação de relações de informação;
- iv. Desenvolvimento de políticas de informação (ao nível interno da organização e entre organizações);
- v. Redefinição das estruturas organizacionais internas e externas e de processos de trabalho associados à introdução das tecnologias.

Em suma, tendo por base esta reflexão e as linhas de orientação dos autores citados, torna-se clara a importância da introdução de novas tecnologias e suportes comunicacionais digitais nas organizações públicas, estando-lhes associadas potencialidades que contribuem positivamente no apoio à gestão, no desenvolvimento das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos e na implementação de novas e inovadoras formas de comunicação interna.

2. Governo Eletrónico (e-Gov)

O Governo Eletrónico em Portugal

Inserido na União europeia, Portugal foi afetado pelas várias iniciativas por ela levadas a cabo, por isso é importante fazermos uma análise aos principais acontecimentos como forma de enquadrar a Sociedade da Informação em Portugal.

Torna-se importante realçar a análise que Bilhim e Neves (2007:4) fazem e explicam que as iniciativas da União Europeia para a Sociedade Informação, nomeadamente os planos de ação eEurope 2002, eEuropa2005, a Estratégia de Lisboa 2010 e o i2010 definem linhas e programas para a Administração Pública. Assim, cronologicamente, em Novembro de 1999, a Comissão da União Europeia lança o eEurope, sendo um dos seus objetivos basilares colocar em linha a Administração Pública. Em Março de 2000, o Conselho Europeu de Lisboa aprova a estratégia para a U.E. definida até 2010, onde estabelece que os principais serviços públicos devem poder ser acedidos em linha até 2003. O plano de ação eEurope 2002, aprovado em 2000, define como uma das três fundamentais metas o estímulo ao uso da Internet, onde se enquadra o governo eletrónico. Em Março de 2001, o Conselho Europeu de Estocolmo reforça a necessidade das Administrações Públicas dos Estados-membros usarem as TIC e recomenda entre outras iniciativas, a criação dos portais de compras para a administração.

A avaliação do *eEurope2002* e do *eEurope2005* que visaram modernizar os serviços públicos, colocando-os em linha, foram positivos, mas os desafios permaneceram, e o Plano de Ação i2010 teve como uma das suas três prioridades uma Sociedade da Informação Europeia Inclusiva, que promova o crescimento e o emprego, de modo consistente com um desenvolvimento sustentável e que dê prioridade a melhores serviços públicos e a uma melhor qualidade de vida. Na agenda deste objetivo chave encontra-se a adoção de um plano de ação para o governo eletrónico; orientações estratégicas de TIC para facilitar os serviços públicos até 2006 e o lançamento de projetos-piloto para testar, à escala operacional, tecnológica, legal e organizacional, soluções para colocar os serviços públicos em linha até 2007 (Neves, 2007:17).

Em 1991, sob a coordenação do Secretariado para a Modernização Administrativa foi lançado o INFOCID, “Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, resulta da cooperação ativa entre cerca de 50 direções gerais representativas de quase todos os Ministérios e é um sistema global e integrado utilizando tecnologia multimédia (texto, imagem, som e movimento), que permite o acesso fácil e gratuito a informação (...) informação sobre um vasto conjunto de temas - Cidadão e Família, Saúde, Educação, Juventude, Vida Cívica, Trabalho, Emprego e Formação, Segurança Social, Direito e Tribunais, Habitação, Empresa e Economia, (...)” (MSI, 1997:18).

Esta iniciativa revestiu-se de extrema importância tanto no que concerne aos serviços e disponibilização de informação ao cidadão como em relação ao próprio funcionamento da administração pública que conseguiu integrar e oferecer num único ponto de contato informação e serviços de diferentes origens. Consistia num “ sistema de informação público, interdepartamental e orientado para as necessidades do cidadão, segundo uma perspetiva de introdução de sistemas de informação públicos.” Numa primeira fase estes serviços eram disponibilizados em quiosques multimédia, mas a sua versão Internet não tardou e ficou disponível ao público em 1995 (Infocid, s/d). Em 2001 evoluiu para o portal do Governo que 2 anos mais tarde foi integrado no portal do cidadão, o portal do *e-government* português. Poderíamos assim considerar que este projeto pioneiro, considerado exemplar pela OCDE, está na génese do *e-government* em Portugal. “Em 1996, é possibilitado aos cidadãos entregarem as suas declarações de impostos pela Internet no site das declarações eletrónicas, atualmente o Portal das Finanças (Gouveia, s/d).

Mais tarde em 1997 deu-se um importante passo para desenvolvimento da Sociedade da Informação em Portugal com a criação de um grupo de trabalho, a Missão para a Sociedade da Informação (MSI), com o objetivo de promover um debate alargado sobre a questão a desenvolver. No mesmo ano ocorre outro evento com grande importância com vista a construção da Sociedade da Informação, foi o lançamento do “Livro Verde para a Sociedade da Informação”. Neste livro são identificados diversos sectores de intervenção e apresentadas propostas e medidas a serem tomadas, medidas essas que foram sistematizadas em quatro grandes áreas: o Estado aberto, a escola informada, o saber disponível e a empresa flexível (MSI, 1997).

O Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, MSI (1997:5), sendo um documento estratégico que define as principais linhas de orientação e os vetores de intervenção necessários à implantação da Sociedade da Informação, refere que esta última traduz-se num “modo de desenvolvimento social e económico, em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais”. Em suma, a Sociedade da Informação recorre constantemente a redes digitais de informação, estando o seu funcionamento e desenvolvimento associado a três vetores principais: as tecnologias de informação, o audiovisual e as telecomunicações.

Ainda, em 1997, a prioridade passava por delinear um programa com vista ao estabelecimento da Sociedade da Informação em Portugal, alcançando todas as pessoas com as Tecnologias de Informação e Comunicação evitando assim a sua info-exclusão.

Assim apercebemos que desde a década de 90 que o e-Government (e-Gov) tem assumido um papel cada vez mais evidente na relação entre a Administração Pública (AP) e os cidadãos, empresas e outras organizações provenientes da sociedade civil. Este conceito abrangente, que recorrendo às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), promove a aproximação entre o governo e os cidadãos, procura fornecer melhores serviços públicos aos cidadãos e empresas, desenvolve a modernização da administração pública, contribui para uma maior eficiência nos processos de comunicação entre os seus serviços e estimula novos canais de ligação entre os governos e os cidadãos.

O início do caminho com o objetivo de Portugal ser um país evoluído a nível de governo eletrónico deu-se em 2002, com o XV Governo Constitucional e com a definição do programa de Governo após o lançamento da Estratégia de Lisboa, onde uma das áreas de aposta foi o governo eletrónico que originou a definição de um plano de ação, com o intuito de reinventar a organização do Estado e definir novas relações entre este e os cidadãos, promovendo assim, os benefícios da Sociedade da Informação na Administração Pública.

Segundo Campos e Marques (2006:421-437) “surge nessa altura sob a dependência direta do primeiro-ministro, a UMIC (Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento) posteriormente Agência para a Sociedade do Conhecimento, como órgão propulsor desta mudança, com o intuito de definir uma estratégia de desenvolvimento da Sociedade da Informação e governo eletrónico em Portugal”.

A Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI), ao qual estão associadas individualidades como o Carlos Zorrinho e Vasco Matos Trigo, avança com uma definição mais abrangente numa publicação de 2003 sobre a situação do e-Gov em Portugal. A APDSI descreve o e-Gov como sendo a aplicação de TIC na melhoria da eficiência e eficácia dos serviços e informação oferecidos aos cidadãos, promovendo em simultâneo, a transparência do sector público. Esta definição refere as vantagens processuais da aplicação de tecnologia, como também o efeito e objetivo moralizador que esta deverá assumir sobre a Administração Pública (APDSI, 2003).

A UMIC em 2003 elaborou e aprovou um conjunto de planos de ação, nomeadamente o “Plano de Ação para o Governo Eletrónico” e o “Programa Nacional de Compras Eletrónicas”.

O “Plano de Ação para o Governo Eletrónico” identifica sete componentes essenciais de atuação:

- i. serviços públicos orientados para o cidadão;
- ii. administração Pública moderna e eficiente;
- iii. nova capacidade tecnológica;
- iv. racionalização de custos das comunicações;
- v. gestão eficiente das compras
- vi. serviços próximos dos cidadãos;
- vii. adesão aos serviços públicos interativos (Neves, 2007).

O “Programa Nacional de Compras Eletrónicas” evidencia como objetivos a “promoção da eficiência do processo aquisitivo público, garantindo ganhos e poupanças estruturais, facilitando e alargando o acesso das empresas ao mercado de compras públicas e aumentando a transparência e a qualidade do serviço prestado” e a criação de “dinâmicas junto de agentes económicos promovendo a sua competitividade e produtividade e induzindo a adoção de novas práticas e comércio eletrónico a nível nacional” (UMIC, 2003:24).

O quadro seguinte enumera os principais acontecimentos relacionados com a Sociedade da Informação em Portugal de forma cronológica.

Quadro1 -Cronologia da Sociedade da Informação em Portugal

1991	Lançamento do projeto INFOCID Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, com o objetivo de ser um balcão virtual único para contacto de cidadãos com a Administração Pública.
1996	Abertura dos primeiros portais de comércio eletrónico em Portugal: a Cidade Virtual da Telepac, o <i>Shopping Center</i> Virtual da Esotérica, o Hiper Virtual da Consiste.
1997	Lançamento do Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal.
1999	Lançamento do 1º jornal português exclusivamente publicado <i>online</i> , o Diário Digital.
2000	Iniciativa Internet: Programa Operacional Sociedade da Informação (POSI).
2001	Fundação da APDSI Associação para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação.
2002	Criada a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC); Surge o sítio de declarações eletrónicas, hoje portal das finanças que veio permitir a entrega das declarações de impostos pela Internet.
2003	Aprovação do Plano de Ação para a Sociedade da Informação; Aprovação do Plano de Ação para o Governo Eletrónico.
2004	Criada a estratégia para a Sociedade da Informação e do conhecimento que vem substituir a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento;
2005	Lançamento do Programa Nacional para a Sociedade da Informação Ligar Portugal.
2006	Apresentação do Simplex 2006 Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa;
2006/7	Criação da AMA Agência para a Modernização Administrativa, IP;
2007	Gabinete Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (GSEMA)
2010	Apresentação da Agenda Digital 2015.
2011	Portugal considerado o segundo o melhor país no ranking da ONU em acessibilidade dos sítios do governo.
2012	Aprovado em Conselho de Ministros a nova Agenda Digital Nacional Portugal Digital, que visa contribuir para o desenvolvimento da economia digital e da sociedade do conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria e adaptado de UMIC (2003:s/p)

A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no contexto de e-Gov, permite à Administração Pública (AP) e à AP local, responder de forma mais eficaz à solicitação de maior eficiência, abrangência, e celeridade dos seus serviços, enquanto garante níveis adequados de segurança, rigor informativo, e facilidade de acesso. Ao transcender a interação tradicional entre o cidadão e o estado, manifestada através do usual atendimento ao balcão, e transpondo-a para a esfera das TIC, o potencial aplicado do e-Gov e as respectivas tutelas pertencentes a vários níveis da AP, devem assegurar que conceitos como a redução de custos, igualdade de acesso, e transparência, são devidamente considerados. Na sua conceção teórica, os principais sectores de ação e efeitos práticos que o e-Gov transporta para a sociedade, sugerem uma alta compatibilidade com a democratização universalmente desejada de serviços públicos, e uma maior satisfação de todos os intervenientes.

“Para a Comissão Europeia, *e-government* é a utilização de TIC na Administração Pública, combinada com a mudança organizacional e do desenvolvimento de novas competências, a fim de melhorar os serviços públicos, os processos democráticos e reforçar o apoio às políticas públicas” (Fang, s/d:1).

No que diz respeito à dimensão tecnológica do *e-government* revela-se condição primordial para o desenvolvimento daquele porém, essa dimensão não deve ser encarada como um fim por si só. As tecnologias são o meio para se oferecerem novos meios de interação entre Administração Pública e administrados e permitir a integração dos processos críticos daquela para, em última instância, fornecer *e-services* aos cidadãos e empresas. Para (Vidigal, s/d:1) a implementação da “Administração Pública Eletrónica” (nós preferimos o termo na língua original *e-government*) traduz um esforço para:

- i. Enfatizar o fornecimento de informação de cidadania e na prestação de serviços úteis e de qualidade a toda a Sociedade;
- ii. Operar uma transformação real e efetiva da organização e funcionamento da Administração Pública;
- iii. Massificar a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC);
- iv. Promover a convergência, integração, sofisticação e maturidade dos processos centrados no Cidadão.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm vindo a assumir um papel fundamental nas atividades, tarefas e competências do governo, colocando em causa os canais tradicionais e orientando toda a sua estrutura numa lógica de *e-Commerce* ou *e-Government*. Também a necessidade de reduzir os custos da transmissão de informação acabou por originar uma “massificação no uso dos PC’s, crescimento exponencial de utilização da Internet de

banda larga, generalização das telecomunicações móveis, convergência entre os meios, desenvolvimento de conteúdos”, entre outros aspetos (Amaral, 2007:89).

Sendo as Tecnologias da Informação e a Comunicação (TIC) um potencial para transformar e modernizar as nossas administrações públicas, mas também as nossas sociedades e economias, está a ser reconhecido de maneira crescente, de tal forma que acelerar a implementação e uso efetivos das TIC está a converter-se num fator chave para o desenvolvimento e o crescimento da sociedade. Para o autor o papel das TIC torna-se imperativo para a “possibilidade de contato, em tempo real, entre os agentes económicos, e a importância do acesso e o domínio da informação, a procura de parceiros estratégicos a diferentes escalas territoriais e a preocupação das empresas em repartirem por diferentes localizações as suas unidades” (Serrano, 2007:32).

“A Rede Interministerial para as Tecnologias de Informação e Comunicação é composta por uma rede colaborativa de agentes da Administração Pública para as TIC, com o propósito de promover a elaboração e definição de normas e diretrizes transversais no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que possam ser aplicadas em toda a Administração Pública. A definição de normas que sejam transversais à Administração Pública permite uma uniformização de práticas aos diversos níveis de execução e prestação do serviço público, ou seja, uma comunicação mais eficaz entre os vários organismos, informação mais fiável e segura e processos de trabalho mais ágeis. Em suma, cria condições para reduzir custos operacionais e aumentar a qualidade dos serviços disponíveis a cidadãos e empresas” (AMA, 2013).

A visão do e-Gov em Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, garantindo serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes, suportados por soluções tecnológicas racionalizadas (UMIC, 2002). Em Portugal os diversos Governos têm procurado estar na primeira linha da inovação, através de exemplos de excelência e de sucesso que consigam gerar um efeito mobilizador.

Nos dias de hoje, a Internet é considerada como o grande fator das mudanças na forma de comunicar. Toda esta evolução pode impulsionar a competitividade da economia, o desenvolvimento social e, principalmente, a globalização nas formas de comunicar. O e-Gov terá que estar totalmente ligado à modernização, quer a nível central, quer a nível local, onde estão incluídas as autarquias, para que haja respostas atempadas, de uma forma rápida e transparente, aos pedidos dos cidadãos e empresas, assumindo como prioridade, a melhoria da

qualidade dos serviços públicos prestados através do uso das Tecnologias de Informação. Todos esses esforços e desafios dos governos podem ser percebidos como uma das principais formas da modernização do Estado e de todos os organismos públicos ou privados, que têm como função, a prestação de serviços aos cidadãos e empresas (Anes, 2009:27).

A preocupação em suportar os processos internos das autarquias em tecnologias de informação, colocando desta forma o cidadão e as empresas no centro das atenções, chama-se de Governo Eletrónico (e-Gov). O e-Gov é, então, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na AP. Porém, e porque a tecnologia por si só não consegue transformar um “mau” processo num processo eficaz, o e-Gov deverá, sobretudo, ser considerado como incentivador da combinação entre a tecnologia e a mudança organizacional, permitindo o desenvolvimento de novas competências internas que modernizem a AP e melhorem a prestação do serviço público (Monteiro, 2008: 38-39).

É fundamental, portanto, que todos os níveis de governo tenham consciência da necessidade de aplicar eficazmente políticas para o desenvolvimento de Sociedade da Informação, a fim de alcançar um crescimento inteligente, e que cada um cumpra o seu papel na hora de introduzir as mudanças necessárias.

Desta forma, as novas políticas em matéria de Sociedade da Informação estão a preparar o estabelecimento de marcos estratégicos e programas operativos que concretizam as políticas públicas no âmbito da Sociedade da Informação a todos os níveis administrativos, incluindo o nível local.

Para o estabelecimento do *e-government* foram definidos três tipos distintos de interações onde o objetivo principal é realizá-las integralmente desmaterializadas em e-services:

- G2G (*Government to Government*): relações internas que envolvem ações e funções de diferentes níveis do Estado ou departamentos da Administração Pública. Podem concretizar-se a nível horizontal (por exemplo: entre serviços pertencentes a dois ou mais Ministérios) bem como a nível vertical (por exemplo: entre Municípios e a Administração Central).
- G2B (*Government to Business*): relações externas que envolvem a interação com as empresas. Incluem os processos de compras e estabelecimento de contratos para prestação de serviços por empresas [...].
- G2C (*Government to Citizens*): relações externas que envolvem a interação com os indivíduos enquanto cidadãos. Incluem a transmissão e a recolha de informação, a prestação de serviços e também os processos de consulta e participação (Alves, 2004:9).

Em termos territoriais, o *e-Government* permite aquilo a que se chama de “*e participação*”, que implica um aumento de informação disponível, a melhoria da capacidade de consulta e acesso à mesma, a facilidade de interação nas lógicas *Government-to-Consumer* (G2C) e *Consumer-to-Government* (C2G) e, obviamente, a participação pública com o recurso às TIC. Ainda assim, o *e-Government* tem de lidar com as dimensões administrativas, sociais e económicas, que apresentam alguns desafios na sua implementação: não são estáticas e evoluem, são diferentes e, ao mesmo tempo, dependentes. Nesse sentido, torna-se relevante referir que os desafios e as possibilidades do *e-Government* assentam na sua capacidade de mediar eletronicamente e aproximar estas dimensões, de promover a participação e cidadania e a utilização e partilha (Anes, 2009:30-31).

No estabelecimento e desenvolvimento de políticas e projetos no âmbito do governo eletrónico são considerados vários estádios de evolução no sentido de automatizar alguns procedimentos da Administração Pública relativos a alguns processos considerados chave no seu relacionamento com os cidadãos e empresas. Durante a primeira década do século XXI foram realizadas algumas iniciativas que, pela inovação e qualidade dos serviços que oferecem, podem ser classificadas de várias formas que consubstanciam vários estádios de *e-government* e que aliás foram adotadas pelas entidades oficiais para comparar e avaliar o grau de maturidade e a evolução de vários países em matéria de *e-government*. Assim, foram criados vários modelos que permitem essa avaliação e comparação em diferentes contextos e universos de observação.

Este modelo foi, também, adotado pela Direção Geral das Autarquias Locais para avaliar e distinguir os *e-services* prestados pelos municípios portugueses quanto à sua sofisticação e disponibilidade. De acordo com este modelo, o desenvolvimento de práticas de *e-government* evoluem de acordo com as seguintes fases:

- i. Informação onde a presença na Internet consiste na disponibilização básica de informação para se iniciar um procedimento;
- ii. Interação simples caracterizada pela oferta e possibilidade dos cidadãos acederem a formulários para iniciar o procedimento pretendido;
- iii. Interação bidirecional, momento em que já se oferece ao cidadão a possibilidade de submeter formulários devidamente preenchidos para dar início ao procedimento pretendido;
- iv. Transação corresponde à fase em que o serviço é completamente disponibilizado em linha ou seja, a fase da desmaterialização onde a totalidade do procedimento desde o requerimento à decisão e ao pagamento é conduzido através de um sítio de Internet ou

de um portal (nesta fase o serviço de arquivo desempenha uma função nevrálgica no que diz respeito à desmaterialização da informação);

- v. Personalização é a fase que indica a existência de integração entre o *BackOffice* e o *front-office* permitindo a reutilização de informação e o fornecimento de serviços proactivos na medida em que seguindo o princípio do registo uma só vez, quando o cidadão autentica o seu acesso a um sítio da Internet anteriormente utilizado, os seus dados pessoais são inscritos automaticamente aumentando os índices de qualidade e usabilidade dos serviços (Smarter, 2009:20-21).

O grande desafio qualitativo consiste em evoluir de sítios Web onde se disponibiliza alguma informação institucional com a possibilidade de descarregar formulários que, depois de impressos e preenchidos são entregues na organização, para portais *online* onde a interação é bidirecional “em que os utilizadores operam sem assistência, completando uma transação em linha” Alves (2004:9). A Internet surge como importante centro de recursos que, apesar de desconcentrados geograficamente, podem ser utilizados na sua totalidade em linha complementando os canais tradicionais de prestação de serviços proporcionando serviços alargados e a partilha de serviços entre entidades. Nesta perspetiva transversal e integrada de prestação de serviços a identidade do organismo que presta o serviço é irrelevante para o cidadão.

Muito se tem falado acerca da necessidade de orientar a Administração Pública para o cidadão de acordo com as suas necessidades. Por conseguinte, aguarda-se que exemplos como o “*Simplex*” possam envolver a sociedade civil, políticos ou funcionários públicos em todos os processos, facilitando a sua simplificação, desmaterialização ou desregulamentação. Não obstante, a Administração Pública deverá considerar, proporcionalmente, os direitos e garantias democráticas, respeitando o crescimento sustentado da burocracia. Por outro lado, o desejo de uma *Administração em Tempo Real* (ATR) parece estar na ordem do dia, mas esta visão deverá respeitar as interações entre as pessoas e as máquinas que ocorrem “num ambiente de trabalho em profunda transformação” (Figueiredo, 2007:134).

Simplex Autárquico

O impacto dos avanços tecnológicos associados às tecnologias da informação e da comunicação vem assim criando um progressivo aumento da importância da criação, circulação e utilização de informação no contexto da atuação da AP e da atividade económica em geral, o que tem levado ao emergir da sociedade da informação e do conhecimento.

Verifica-se uma continuidade nas ações e iniciativas que promovem a sociedade da informação e do conhecimento, nomeadamente os seus vetores da inovação e do conhecimento, como uma oportunidade para reforçar as relações entre o Estado e os cidadãos, para reinventar a estrutura e organização do Estado, orientando-o para os cidadãos e prestação de serviço público de qualidade, com destaque para o setor de tecnologias de informação e comunicação.

Assim o programa Simplex surge da necessidade de dar resposta, por um lado, à crescente *exigência dos cidadãos*, mais informados, mais preocupados com a qualidade dos serviços públicos e, também por isso, cada vez mais predispostos a participar na sua transformação, apontando as falhas e as oportunidades de melhoria. Por outro lado, quer responder aos estilos e ritmos de vida da nova geração de utentes que utiliza regularmente as Tecnologias da Informação e Comunicação e está disponível para se relacionar com a Administração de formas não convencionais: em qualquer lado, a qualquer hora, em qualquer canal. O Programa Simplex é o resultado de um trabalho que envolve todo o Governo e, mais recentemente, também a Administração Local, através do Programa Simplex Autárquico (AMA, 2009-2011).

Vários são os motivos e fundamentos que sustentam a existência de um programa de simplificação legislativa e administrativa a nível local.

Para os cidadãos e para as empresas, serviço público é sempre serviço público, estejam perante um serviço da Administração central ou diante de uma Câmara Municipal, não importando muito quem seja o responsável pela sua prestação.

Ora, os municípios têm uma maior proximidade e um contacto mais frequente com os cidadãos, interagindo em todos os serviços da sua competência, sendo de primordial importância a existência de um programa de simplificação legislativa e administrativa, dedicado aos mesmos um Simplex Autárquico. É muito importante a qualidade dos serviços

prestados pelos municípios aos cidadãos e às empresas, passando essa qualidade por menores custos e maior celeridade nos procedimentos que rodeiam as suas atividades.

Também, nos dias que correm, a qualidade dos serviços disponibilizados e prestados pelos municípios é fundamental para atrair pessoas e negócios para determinados locais. Muitas vezes, as empresas, no âmbito dos seus negócios, têm que relacionar-se com mais do que um município, sendo desejável a uniformização de procedimentos resultante do desenvolvimento, em conjunto, de várias medidas de simplificação, permitindo poupar recursos e esforços aos cidadãos, às empresas e aos próprios municípios.

A simplificação no contexto local, assume, assim, uma importância estratégica inquestionável para melhorar a qualidade de vida dos municípios, para aumentar a competitividade do território municipal e para tornar mais transparentes as decisões e a imagem dos municípios.

Ora, por estes e outros motivos, nasceu o programa “Simplex Autárquico” e o primeiro instrumento surge em 2006, o Programa Simplex na Administração Pública, sendo que numa primeira fase a responsabilidade na preparação e acompanhamento dos primeiros programas estava atribuída à Unidade de Coordenação para a Modernização Administrativa (UCMA), enquanto entidade com a missão de promover a modernização nos serviços públicos.

Entretanto em maio de 2007, a competência da coordenação e acompanhamento do Programa Simplex é assumida pelo Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (GSEMA) com o apoio técnico da Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Este programa inclui medidas de simplificação administrativa e legislativa e medidas de administração eletrónica e “(...) surge da necessidade de dar resposta, por um lado, à crescente exigência dos cidadãos, mais informados, mais preocupados com a qualidade dos serviços públicos e, também por isso, cada vez mais predispostos a participar na sua transformação, apontando as falhas e as oportunidades de melhoria. Por outro lado, quer responder aos estilos e ritmos de vida da nova geração de utentes que utiliza regularmente as tecnologias da informação e comunicação e está disponível para se relacionar com a Administração de formas não convencionais: em qualquer lado, a qualquer hora, em qualquer canal.

O segundo instrumento é o Programa Simplex Autárquico, que teve início em 2008, considerado um exemplo de colaboração entre diferentes níveis da AP, tendo por inabilidade estender os mesmos princípios e o mesmo esforço às autarquias locais que, de forma

voluntária, quiseram associar a esta estratégia de simplificação e modernização de serviços, com medidas próprias, desenvolvidas em colaboração com outros municípios ou em parceria com a Administração Central. O Programa Simplex Autárquico tem como objetivos centrais:

- i. Consolidar e dar sustentabilidade à política de simplificação;
- ii. Garantir a articulação com a Administração Local, nas medidas de simplificação desencadeadas pela Administração Central;
- iii. Promover serviços locais mais simples e próximos dos cidadãos e das empresas;
- iv. Normalizar procedimentos e replicar boas práticas entre municípios;
- v. Partilhar recursos no desenvolvimento de projetos conjuntos (AMA, 2012a:65).

Segundo o Relatório, no início o Programa contava com 9 municípios e 67 medidas de simplificação, sendo que as primeiras autarquias locais a associar-se ao Simplex Autárquico foram Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal. Estes municípios registavam boas práticas para partilhar em matéria de modernização e simplificação dos seus serviços. Ao longo do primeiro ano aderiram 29 municípios, totalizando 149 medidas. Realça-se que a taxa de execução foi de 84,9%. Na edição de 2009-2010 regista-se a adesão de 60 municípios e 289 medidas e a de 2010-2011 com 121 municípios entre as quais constam 13 câmaras municipais do distrito de Viseu, a saber, Armamar, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Penedono, Resende, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela e Viseu e 727 medidas de simplificação (AMA, 2012a:9).

Realçar ainda, que a construção e implementação das propostas de simplificação orientadas por princípios de consulta pública, transparência e responsabilização, são geridas pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA, 2012b).

Ora, conforme referimos, o Simplex Autárquico surgiu como resposta a uma proposta da OCDE, que em junho de 2008, apresentou o relatório “Tornar a Vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal Administração eletrónica e simplificação”, onde se destacava a “criação de um programa Simplex mais abrangente, que possa acolher, além das medidas da Administração central, iniciativas municipais ou regionais”.

O terceiro instrumento de mudança consubstancia-se na implementação de um novo modelo de prestação de serviços públicos, multicanal (presencial, Internet, telefónico, outros), disponibilizando serviços em balcão único, centrados nos cidadãos e nas empresas (as Lojas do Cidadão). Este novo modelo concretiza-se igualmente pela organização dos serviços

disponibilizados *on-line*, destacando-se o Portal do Cidadão e o Portal da Empresa. Em 2009, a Lei Orgânica do XVIII Governo Constitucional (n.º 1 do art.28.º) estabeleceu que “as entidades da administração direta e indireta do Estado, bem como as empresas públicas dependentes dos membros do Governo (...) devem disponibilizar todos os seus serviços acessíveis através da Internet, no Portal do Cidadão ou no Portal da Empresa”, sem prejuízo dos serviços ficarem acessíveis através da Internet em outros sítios (AMA, 2012a:9).

O quarto instrumento de mudança agrega duas infraestruturas da administração eletrónica, consideradas relevantes pela sua transversalidade e vocação para facilitar mais serviços integrados e pela sua capacidade de proporcionar mais serviços públicos *on-line* ou telefónicos com mais segurança a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública e o Cartão de Cidadão.

Tendo em consideração os resultados revelados no Relatório Seis anos de Simplex, importa sublinhar que foram seis anos de esforço para melhorar a qualidade do serviço público, centrando-o nos seus utentes: os cidadãos e as empresas. As mais de 850 medidas Simplex concretizadas entre 2005 e 2011, e as 333 medidas concluídas pelos municípios que têm vindo a aderir ao Simplex Autárquico (121 em 2011), são um sinal claro do compromisso da Administração pública central e local em assumir as tarefas da modernização e da simplificação administrativas”. (AMA, 2012a:123).

A simplificação e modernização da Administração Pública são mais do que um programa ou mesmo um conjunto de projetos e medidas, são um processo que implica uma mudança de cultura, quebrando, por um lado, com hábitos e formas de organização e de trabalho há muito enraizados e por outro lado, introduzindo uma nova atitude na prestação do serviço público.

Assim sendo, a Administração Pública do século XXI está voltada para: (a) reocupação com a simplificação; (b) utilização da tecnologia para transformar os procedimentos; (c) serviços pensados à medida da procura, centrados nas necessidades e expectativas dos cidadãos; (d) serviços públicos diversificados, mas com oferta concentrada no mesmo local - físico ou virtual; (e) valorização e medição da qualidade do atendimento e dos serviços; (f) mais trabalho colaborativo e em rede entre os vários setores e níveis da Administração; (g) Administração mais aberta em matéria de disponibilidade de dados e de colaboração com os cidadãos – um trabalho de coprodução. Quebrar os silos, vencer as resistências, os mitos e os receios, que naturalmente se geram com iniciativas de mudança desta natureza e, simultaneamente, enfrentar com sucesso os desafios que se colocam à Administração pública

do século XXI são, por isso, trabalhos em permanente evolução que exigem um esforço de inovação continuado (AMA, 2012a:123).

Sob o lema "Administração Aberta + simples, + próxima", foi anunciado: o novo modelo das Lojas do Cidadão, que passam a operar numa colaboração mais estreita com as autarquias; o desenvolvimento dos Espaços do Cidadão, um balcão único de vasta implementação com atendimento digital assistido; uma nova aplicação web e mobile com informação sobre serviços públicos; a Chave Móvel Digital, uma forma de autenticação que complementa as funcionalidades do Cartão de Cidadão; e o relançamento do programa Simplex. Compete ao Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa promover e acompanhar a execução programa Simplex Autárquico. Em virtude do envolvimento, neste programa, de diferentes níveis de Administração, a coordenação depende do tipo de medida em causa. Assim, as medidas municipais são da inteira responsabilidade dos próprios municípios; o desenvolvimento das medidas intermunicipais é assegurado por um município eleito entre os envolvidos na medida ou comunidade intermunicipal que os represente; e as medidas intersectoriais são coordenadas pela AMA ou pela Direção Geral da Autarquias Locais (DGAL) (AMA, 2009-2011).

Nesta sequência, e como referenciado anteriormente o programa Simplex Autárquico sumariza o relacionamento entre a sociedade e a AP local, afirmando que a pressão social para a prestação de serviços públicos de qualidade aumenta conforme a proximidade dos cidadãos. Esta observação vai de encontro com a natureza de e-Gov como parte integrante da resposta das AP à exigência da sociedade.

O programa divide a sua ação estratégica em quatro pilares. Os quatro pilares do Simplex Autárquico, por englobarem naturalmente aspetos que transcendem a especificidade das TIC, não espelham diretamente os quatro domínios de e-Gov, concretamente o G2C, G2B, G2G e Government to Constituents, no entanto, convergem nos seus conteúdos e propósitos principais. A natureza da aplicação das diversas medidas do Simplex Autárquico permite que cada município adote um conjunto de medidas diferente de acordo com prioridades estabelecidas pelos respetivos agentes decisores locais.

3 - Customer Relationship Management (CRM)

Marketing de Relacionamento

Eis que surge uma dúvida em termos de marketing: “será que as empresas de todo o mundo, muitas vezes, não esquecem o sentido original do marketing, que é o de atender às necessidades dos clientes?”. Tal dúvida foi estudada por Madruga (2010:7) pois, no caso do marketing de relacionamento, por meio da sua prática, ao funcionar de modo colaborativo com o cliente ao longo de toda a cadeia de valor, é possível que as empresas conheçam os clientes, identifiquem quais são, de fato, as suas necessidades e expectativas a fim de, não somente atendê-las de maneira adequada, como também excedê-las, procurando a retenção dos mesmos. Ou seja, com o marketing de relacionamento o produto não é privilegiado em prejuízo do consumidor, mantendo-se assim, o sentido original do marketing, conforme veremos ao longo desta análise.

Madruga (2010:9) afirma que “embora o marketing de relacionamento seja extremamente contemporâneo, a sua inspiração está na proximidade entre clientes e empresas tal qual no passado”. E compartilha da mesma visão de Peppers e Rogers (1997:85) ao dizer que, nos artigos e pequenos armazéns do século XVIII e XIX, os proprietários conheciam tanto os hábitos de seus clientes que faziam ofertas individualizadas, mantendo uma relação de proximidade entre clientes e empresas, a qual vem, de maneira gradual, desaparecendo com a concentração das cidades. Dessa forma, o autor aponta o marketing de relacionamento como uma das opções mais recomendadas na atualidade para tentar recuperar essa antiga forma de se relacionar com clientes, com relacionamentos mais próximos e considerando as preferências individuais de cada cliente.

Conclui-se então que o marketing de relacionamento pode não ser recente enquanto ideia, mas o é em termos de sua divulgação e de sua prática, pois somente recentemente a expressão marketing de relacionamento tornou-se o centro das atenções de muitas empresas e tal forma de marketing começou a ser praticada por diversas empresas.

Acompanhada da evolução que tem vindo a marcar o marketing é importante realçar que Madruga (2010:10) afirma que Leonard Berry foi um dos pioneiros do marketing de relacionamento no mundo, o qual, segundo ele, teria praticamente lançado o tema. O marketing de relacionamento surgiu, de maneira retraída, já na década de 80, na área académica, quando começou a se desenvolver como disciplina e campo de pesquisa. O

marketing de relacionamento é um novo paradigma do marketing e foi influenciado pelas correntes de marketing de serviços, marketing industrial americano e qualidade total. Ao mesmo tempo, Oliveira e Pereira (2003:17) alerta-nos que nos anos 80 o fundamento era chegar mais perto do cliente, considerando segmentos de mercado.

Contudo Pagliarini et al. (2012:9) referem que a era do cliente teve início em meados da década de 90, realçando que nesta época, os consumidores começam a querer serem tratados como “clientes”. E é nesse período que começa a transformação do marketing tradicional em marketing de relacionamento.

Entretanto Madruga (2002:56) assinala que no ponto de vista da tecnologia voltada para marketing, o CRM pode ser compreendido como o aprimoramento de diversas tecnologias que evoluíram nas últimas décadas, porém com uma grande diferença: grandes empresas como Siebel, Vantive e Clarify, surgidas nos anos 90, se propuseram à especialização no desenvolvimento de sistemas de CRM.

Todavia, torna-se importante realçar que, na época, as transformações em função da imprevisibilidade das modificações e da rapidez com a qual ocorrem, os padrões e comportamentos estabelecidos no mercado não eram mais sustentáveis. Assim no seguimento da análise anterior refere várias mudanças que ocorriam nesse aspeto na nova era competitiva tais como: aumento da diversidade de produtos e serviços, mesmo em pequenos segmentos de mercado; aumento da competição mundial; segmentação financeira resultando em nichos; diminuição da distinção entre produtos; aceleração dos ciclos de vida dos produtos; grande fluxo dos canais de distribuição (McKenna, 2004).

Na época, as empresas estavam reconsiderando suas filosofias, ferramentas e seus conceitos, apresentando o marketing de relacionamento como um dos principais temas de marketing na chegada do milénio. Assim, segundo Kotler (2006) as empresas se preocupariam em construir relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes e, dessa forma, deixando de se concentrar em transações e passando a se concentrar em seus clientes, produtos, e canais mais lucrativos

E, de acordo com Oliveira e Pereira (2003:24) existe uma série de termos para marketing, tais como, marketing como banco de dados (database marketing), marketing individualizado, micromarketing, marketing personalizado, marketing one to one, marketing de retenção,

marketing de frequência, marketing de relacionamento, marketing de segmentação, marketing integrado, marketing interativo, marketing de diálogo, marketing de currículo e marketing de nichos. No entanto, marketing de relacionamento será o termo adotado na presente pesquisa.

Dada a agressividade do mercado e com o aumento do número de concorrentes oferecendo produtos e/ou serviços similares tal como acontece hoje, manter os clientes adquirindo um mesmo produto ou serviço de maneira regular torna-se bastante mais difícil (Vavra, 1993:47). Neste âmbito, vai ainda mais longe e realça que são mais difíceis de agradar os clientes de hoje, pois, além de serem mais inteligentes e conscientes em relação aos preços, eles estão exigindo cada vez mais qualidade de produtos e serviços. E quando o mercado é aberto para a concorrência, as empresas devem buscar maneiras de fidelizar seus clientes.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Miranda et al. (2013:2), realçam que uma vez que nos dias atuais a oferta no mercado é cada vez maior e os seus clientes possuem cada vez mais opções de escolha, e tornam-se cada vez mais conscientes e exigentes. Como tal, é fundamental que a empresa trate o cliente com respeito e agindo sempre com que o mesmo sinta a vontade para opinar sobre o serviço ou produto que lhe está sendo oferecido. Um cliente satisfeito é, e deve sempre ser o principal foco de uma empresa de sucesso.

Todavia, torna-se importante referenciar que Silva e Kaercher (2010:1), defendem que o marketing de relacionamento é uma ferramenta focada unicamente no cliente e em sua valorização, e é indispensável criar estratégias para chamar a atenção e conquistar sua fidelização.

Ao mesmo tempo, Miranda et al. (2013:4), realçam que o marketing de relacionamento é o uso de uma vasta gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cautela com o cliente para: identificar seus clientes de forma individual e nominal, criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se estende por muitas transações e administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. Oliveira e Pereira (2003:17) adiantam que foi no ano de 90 que o marketing de relacionamento se inicia, e que o cliente deixa de ser manipulado e passa a ser integrado pela empresa através da construção e sustentação de um relacionamento entre cliente e empresa.

Enquanto isso, alguns autores defende o novo enfoque do marketing o chamado marketing de relacionamento que é o modo de relacionamento entre empresas e cliente, que difere dos relacionamentos anteriores, onde os objetivos das empresas eram apenas conquistar clientes e focalizar produtos. Mais tarde, passou a existir um novo paradigma: o de fidelizar clientes através de um relacionamento duradouro (Oliveira e Pereira, 2003:16).

Pagliarini et. al. (2012:8) defendem que é fundamental que as organizações agradem um dos bens mais preciosos para a existência do seu negócio, *o cliente*, pois para angariar os novos é sem dúvida mais caro do que manter os atuais. Por isso para a empresa, é fundamental que se consiga concluir o maior número de negócios possíveis com os clientes, pois, assim, aumentam as oportunidades destes se tornarem fiéis à sua marca.

Conhecer o cliente é sem dúvida o primeiro passo para a fidelização do mesmo. Ao mesmo tempo acompanhar e entender suas necessidades, e é preciso pensar em cada um como único, de forma a criar um relacionamento duradouro e de longo prazo. Vavra (1993:47) define que o marketing de relacionamento é aquele em que “ a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa”.

Silva e Kaercher (2010:3) referenciam que ao proporcionar aos clientes um relacionamento de confiança é o mesmo que investir na conquista da sua lealdade, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. Porém, a fidelização é um processo contínuo de conquistar a lealdade, porque ninguém é fiel de vez em quando. Ou se é ou não é. E se uma empresa consegue manter seus clientes fiéis à sua marca, ela possui um diferencial competitivo que irá garantir sua sobrevivência da importância de se fidelizar clientes, o marketing de relacionamento torna-se o fator chave para o sucesso organizacional. E no seguimento da análise supramencionada os autores apresentam a seguinte problemática: Por que a fidelização de clientes é tão importante para manter a organização na competição do mercado?

Segundo este prisma, referenciam os seguintes objetivos gerais e específicos:

No objetivo Geral defende que se deve avaliar a importância do marketing de relacionamento na fidelização de clientes de forma a contribuir para o desenvolvimento organizacional num mercado competitivo.

Relativamente aos objetivos Específicos, a saber:

- i. Entender os obstáculos da satisfação dos clientes;
- ii. Reconhecer a importância dos relacionamentos entre empresas e clientes;
- iii. Identificar e desenvolver diferentes modelos de relacionamento com clientes;
- iv. Desenvolver e implementar estratégias de fidelização e reconhecê-las como um compromisso de toda a empresa;
- v. Desenvolver programas de fidelização;

Segundo Miranda et al. (2013:2), defendem que toda a empresa depende do cliente para sua sobrevivência, e em um mercado cada vez mais estimulado, onde as ofertas são cada vez maiores, é necessário que toda a empresa tende cativar seus clientes, para não perdê-los. E para fidelizarem os clientes muitas empresas tem aderido ao marketing de relacionamento, onde buscam uma melhor comunicação e conhecimento de seus clientes, procurando saber muito mais sobre eles, e assim poder atender suas necessidades e expectativas.

Na década de 90 as empresas bem-sucedidas estavam se voltando para o mercado, adaptando seus próprios produtos às estratégias dos clientes. O marketing de relacionamento, foi sugerido como um processo de marketing para o sucesso na década de 90, que refletia as várias mudanças que ocorriam no ambiente, pois a única forma de manter a fidelidade do cliente seria por meio de relação pessoal, McKenna (2004). Ao mesmo tempo Oliveira e Pereira (2003:23) defendem que o novo enfoque do marketing é proclamado marketing de relacionamento e está sendo considerado pela literatura de administração como a salvação para o marketing tradicional, que segundo alguns profissionais do marketing está na fase de declínio do seu ciclo de vida.

A origem do marketing de relacionamento está ligada ao que alguns autores denominaram de "O novo marketing". O "novo marketing - expressão referenciada por Vavra (1993:17) que considerou que o novo marketing seria a solução para as empresas manterem a fidelidade dos clientes diante de tanta opção", cujo enfoque fosse voltado para o cliente. Ou seja, que procurasse identificar o perfil de cada consumidor, bem como seus desejos anseios e necessidades, procurando satisfazê-los e buscando a sua *retenção*, com a oferta de diferenciais que facilitem o seu posicionamento no mercado, já que o marketing tradicional não se preocupava com essa questão.

Com o gradual aumento da concorrência, e aperfeiçoamento da tecnologia de banco de dados e prioridade para se ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas, houve a necessidade de se repensar a forma transacional de se fazer marketing, transformando-a num tipo mais integrado com as opções dos consumidores e com maiores oportunidades de longevidade na relação com os clientes (Madruga, 2002:35).

Madruga (2002:35) refere que a diferença primária entre o marketing tradicional e a nova forma integrada de se fazer marketing - O Novo Marketing - é o planeamento de fora para dentro da organização. O planeamento a partir do cliente pode ser realizável, pois na atualidade o profissional de marketing dispõe de ferramentas para recolha de informações sobre cada consumidor, individualmente ou em grupo.

Neste contexto, é importante refletir que, enquanto Vavra (1993:17) esclarece que “a retenção consiste em aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais”. Kotler e Armstrong (2003:474) afirmam que a chave para a retenção de clientes é a satisfação dos mesmos. Neste sentido os autores explicam que essa não preocupação em atrair e reter clientes deve-se ao fato de, no passado muitas empresas acharem que seus clientes eram garantidos, pois, o contexto era o oposto do apresentado no início desse parágrafo: poucas alternativas de empresas, fornecedores igualmente deficientes em atendimento, rápido crescimento do mercado, sem se preocupar com a satisfação dos clientes.

Seguindo a mesma linha de pensamento Brambilla et al. (2010:3), defendem que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os que já existem, identifica-se a relevância das práticas do marketing relacional. É através desta filosofia de retenção, que os relacionamentos se tornam cada vez mais importantes para o crescimento e fortalecimento de uma empresa. Mas Pagliarini et al. (2012:8) defendem que embora o marketing tradicional tenha o objetivo de atrair novos clientes e não na retenção dos já existentes, isso vem sendo transformado com o marketing de relacionamento que dá ênfase em criar, manter e aperfeiçoar fortes relacionamentos com os clientes.

Madruga (2010:5) referencia que a diferença primária entre o marketing tradicional e o marketing relacionamento é que no primeiro o planeamento é da organização para o cliente, já no segundo o planeamento é a partir do cliente. Ainda em relação aos dois tipos de marketing, o autor menciona que, mesmo sendo bem diferente, o marketing de relacionamento deriva-se dos princípios do marketing tradicional. Utilizando as palavras de Vavra (1993:32) pode se

dizer que o marketing de relacionamento veio para mudar a rentabilidade de “completar uma venda” existente do marketing tradicional, para a de “iniciar um relacionamento” bem como de “fechar um negócio” para mentalidade de “construir lealdade”.

O marketing de relacionamento que, na atualidade, começa a ocupar lugar de importância nas organizações, privilegia a interação da empresa com o cliente, a fim de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores com vista à sua satisfação como sinal de qualidade, e à sua longevidade de seu relacionamento com a empresa Madruga (2010:6). O autor ainda afirma que o marketing de relacionamento pode ser aplicado a toda a gama de ligações que uma determinada empresa esteja fazendo no momento.

Gilberti et al. (2007:187) referenciam que marketing é a arte e a ciência de conquistar, manter e satisfazer clientes. O processo de manter um relacionamento duradouro com clientes em sua teoria está fortemente ligado ao processo de satisfação de clientes, o que é apresentado como objetivo de marketing.

Traçando uma analogia com esta teoria, resume-se que o marketing possui três instâncias: conquistar, satisfazer e manter clientes. Entre eles, dois estão ligados diretamente às ações de marketing de relacionamento: a satisfação do cliente e a sua permanência. Algumas diferenças entre o marketing de relacionamento e o transacional, como foco, valores, comunicação, podem ser visualizadas no Quadro seguinte.

Quadro 2 - Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento

Princípios	Marketing transacional	Marketing de Relacionamento
Foco	Transação	Longevidade da relação
Valores	Satisfação do acionista	Confiança, credibilidade e segurança
Forma de gerar as estratégias	Isolamento nas áreas centrais	Liderados centralmente e compartilhada com a operação
Função de marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
Horizonte temporal dos negócios	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Pessoal interno	Percebidos como recursos estratégicos	Mapeados, reconhecidos e recompensados através de marketing interno
Origem das receitas	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i>
Indicadores dominantes	Marketing share e top of mind	Satisfação, índice de retenção e indicação
Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente	Satisfação e grau de fixação da marca	Satisfação, índice de retenção e indicação
Comunicação	Meios de massa	Personalizada e relevante

Fonte: Gilberti et al. (2007:188)

Marketing de relacionamento é um processo contínuo abrangendo parceria com os clientes individuais, a fim de se identificar e criar novos valores, havendo compartilhamento de seus benefícios. As parcerias são um componente do marketing de relacionamento, ou seja, as empresas podem vir a ter que formar alianças e parcerias não tradicionais, podendo ser até mesmo com seus concorrentes, de maneira que eles sejam melhor atendidos. Os autores definem o marketing de relacionamento como a atividade de desenvolver a fidelidade dos clientes, abrangendo todas as etapas que as empresas cumprem para melhor conhecer e entender seus clientes de valor. Segundo o autor clientes satisfeitos ficam menos suscetíveis a mudar de marca simplesmente de mais preços baixos e incentivos (Gordon, 2001:31-32). Segundo Kotler (2006:49), marketing de relacionamento é "deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos".

A maioria dos empresários pensa que o lucro deve ser o principal objetivo de um negócio.

Gordon (2001:32) define seis dimensões imprescindíveis para o marketing de relacionamento:

- i. Procura criar novos valores para os clientes e compartilhá-los;
- ii. Reconhece o papel fundamental dos clientes individuais não apenas na compra, como também na definição de valores que desejam;
- iii. Exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- iv. É um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, funcionando em tempo real;
- v. Reconhece o valor do cliente por seu período de vida de consumo – valor vitalício;
- vi. Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes assim como entre organizações.

Estudos conduzidos e patrocinados, por vários grupos e organizações concluíram que os custos decorrentes da conquista de novos clientes são maiores do que os custos da retenção dos mesmos, uma vez que, à medida que os custos de mídias de massa estão cada vez mais subindo, a atração de novos clientes implica em custos crescentes e, por esse motivo, investir na retenção é mais importante (Vavra, 1993). Pagliarini et al. (2012:9) verificaram que o custo referente à aquisição ou conquista de novos clientes pode chegar a ser cinco vezes mais do que os custos referentes à sua retenção. Por esse motivo, ressalta que mais do que dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve procurar retê-los, evitando que tenha alto grau de rotatividade de clientes.

Kotler e Armstrong (2003:474) constataam que a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se em atrair novos clientes ao invés de concentrar-se na retenção dos clientes atuais, por meio da construção de relacionamentos.

Gilberti et al. (2007:192-193) referem que a qualidade e serviços aos clientes e pós – marketing são relevantes para o marketing de relacionamento. Qualidade e serviços porque segundo os autores, o marketing de relacionamento visa fornecer produtos e serviços de qualidade. Em relação ao pós – marketing, os autores esclarecem que consiste no cuidado e interesse que a empresa demonstra pelo cliente, envolvendo utilização de princípios de marketing ao mesmo, após terem feito uma compra, seja ela referente a uma marca produto ou serviço.

Então pode - se concluir que, quando uma empresa não se interessa com a satisfação dos clientes, indiretamente, ela está prejudicando-se a si mesma, pois, além da perda de oportunidades de negócios com esses clientes insatisfeitos, elas perdem a oportunidade de negócios com potenciais clientes, porque apercebem-se das queixas daqueles. Dai a necessidade do pós – marketing, em especial, do pós – venda, pois, segundo os autores, no caso de uma organização que queira realizar negócios com o mesmo cliente no futuro, a interação sucessiva pós – venda é parte importante do pós – marketing e é tão necessária quanto à própria venda. Os autores afirmam que o primeiro componente de um programa pós – marketing é programas para satisfação dos clientes.

Silva e Kaercher (2010:8) defendem que o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção permanente. Sendo assim, o relacionamento é uma forma presente do sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três fases: pré-venda, na conclusão da venda e a pós-venda. Então e a partir do conhecimento sobre as rotinas e costumes de seus clientes é que as empresas conseguem prever a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente em seu cotidiano.

Os autores vão ainda mais longe e referenciam que a maior preocupação das empresas hoje, está voltada para o bom relacionamento com seu cliente, já que este, tem o propósito de lhe agregar vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e destacá-lo no mercado. O seu maior objetivo é manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o crescimento do desempenho nos resultados sustentáveis.

Destacando ainda que, este rigoroso processo, inicia-se com a segmentação correta do cliente, a identificação de suas necessidades, a descrição dos produtos e/ou serviços que serão oferecidos, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários capacitados e motivados e a atender estes clientes adequadamente (Silva e Kaercher, 2010:12).

No seguimento, supramencionado, torna-se importante referenciar que, segundo Silva e Kaercher (2010:11) os benefícios conquistados pelo Marketing de Relacionamento para os clientes, são:

- i. obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades;
- ii. redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor;
- iii. oferta de certo benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado;
- iv. maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

Silva e Kaercher (2010:11) sustentam ainda que o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a distinção da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia principal de marketing de relacionamento é possibilitar oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Conforme Kotler (2006:49), o marketing de relacionamento tem por objetivo estabelecer uma relação mútua, satisfatória e de longo prazo entre as organizações e seus clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira que esta lidere tendo preferência durante todo o período.

O capital mais precioso que a empresa pode ter é o cliente satisfeito, pois desta forma terá a sua maior riqueza, sua melhor propaganda. Com isso, os investimentos em marketing de relacionamento com o cliente se expandem e ganham importância nas ações da empresa.

O Marketing de Relacionamento tem a informática como um meio facilitador do armazenamento e da recuperação de dados, facilitando um histórico de vários fatores importantes para melhorar ainda mais o relacionamento com os clientes. Prova disso são os sistemas de informações de marketing hoje utilizados em organizações empresariais que giram em torno de segmentos de mercado ou mesmo de clientes individuais, contendo registros de suas necessidades, satisfação dos consumidores, informações que os tornam mais competitivos.

Logo, já não se imagina o mundo sem computadores, internet, enfim, sem a informatização. Sendo assim, é fundamental não só ter acesso aos benefícios e inovações da informática, como também saber usá-los, para atingir suas principais metas, que são, conquistar novos clientes, e ao mesmo tempo manter os que já tem (Silva e Kaercher, 2010:12).

Assim nesta perspectiva, o autor conclui que há uma inter-relação direta entre a informática e o Marketing de Relacionamento, pois a informatização é o instrumento primordial para a identificação dos clientes, a pesquisa de satisfação, análise de mercado e previsão de tendências, divulgação e publicidade, entre outros.

Atualmente as organizações lutam para manter seus clientes fidelizados aos seus produtos, serviços e a sua marca, e assim, destacar-se perante seus concorrentes, que ofertam produtos similares, tornando necessária a busca pelo aperfeiçoamento constantemente.

Segundo Kotler (2006:68) os clientes de hoje são cada vez mais difíceis de serem agradados, são muito mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, exigentes, perdoam menos e são a todo tempo abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou até melhores.

Deste modo, Kotler (2006:70) mostra que a chave para se fidelizar cliente, é satisfazê-lo. Para ele um cliente altamente satisfeito:

- i. Permanece fiel por mais tempo;
- ii. Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- iii. Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- iv. Dá menos atenção à marca e propaganda concorrente, e é menos sensível a preço;
- v. Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;

Ao mesmo tempo, Pacanhanet al. (s/d:5) referem que o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas para recolhimento de pedidos, devendo também visitá-los em outras ocasiões, receber e fazer sugestões, ou seja, deve estar inserido na vida da empresa e dos clientes. Esse processo de interação continuada de pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro.

Destacando ainda Vavra (1993:40) identifica sete atividades específicas do pós – marketing que as empresas devem dirigir a seus clientes:

- i. Preparação e organização de um banco de dados de clientes;
- ii. Programação de pontos de contato com os clientes;
- iii. Análise informal do feedback dos clientes;
- iv. Elaboração de levantamentos sobre a satisfação dos clientes;

- v. Direção de programas de comunicações;
- vi. Patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes;
- vii. E auditarem e recuperação de clientes perdidos.

Em suma, o espírito das atividades pós – marketing é, não somente, sempre dar razão ao cliente, mas também ouvir sua opinião atentamente, buscando maximizar sua satisfação. No entanto, é raro encontrar empresas com esse espírito (Vavra, 1993).

Madrugá (2010:29) afirma que os benefícios advindos da prática do marketing de relacionamento são benefícios mútuos, pois, a partir de estratégias bem estruturadas podem ser gerados para as empresas e para os clientes, isto é, empresas e clientes devem receber e fornecer benefícios. Gordon (2001:32) afirma que, “com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza”.

Segundo Madrugá (2010:29-31), pelo menos oito benefícios mútuos podem ser gerados quando os projetos de marketing de relacionamento são realmente focados no cliente:

- i. Aumento da longevidade do relacionamento;
- ii. Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas;
- iii. Redução do espaço entre os produtos e as expectativas do consumidor;
- iv. Redução da barganha¹ por preços;
- v. Redução do tempo dos negócios;
- vi. Redução de decisões incorretas;
- vii. Redução dos custos de relacionamento;
- viii. Sustentação de vantagens competitivas;

Em termos de marketing de relacionamento, Gordon (2001:90) apresenta o cliente no centro dos processos de negócios, conforme ilustra a figura 1 indicando a necessidade dos produtos serem voltados para o mercado, afinal um fator que usualmente é identificado como fator determinante para o fracasso de um produto é o fato dele não estar voltado para o mercado.

¹ Troca

Figura 1 - Clientes no centro dos processos de negócios.

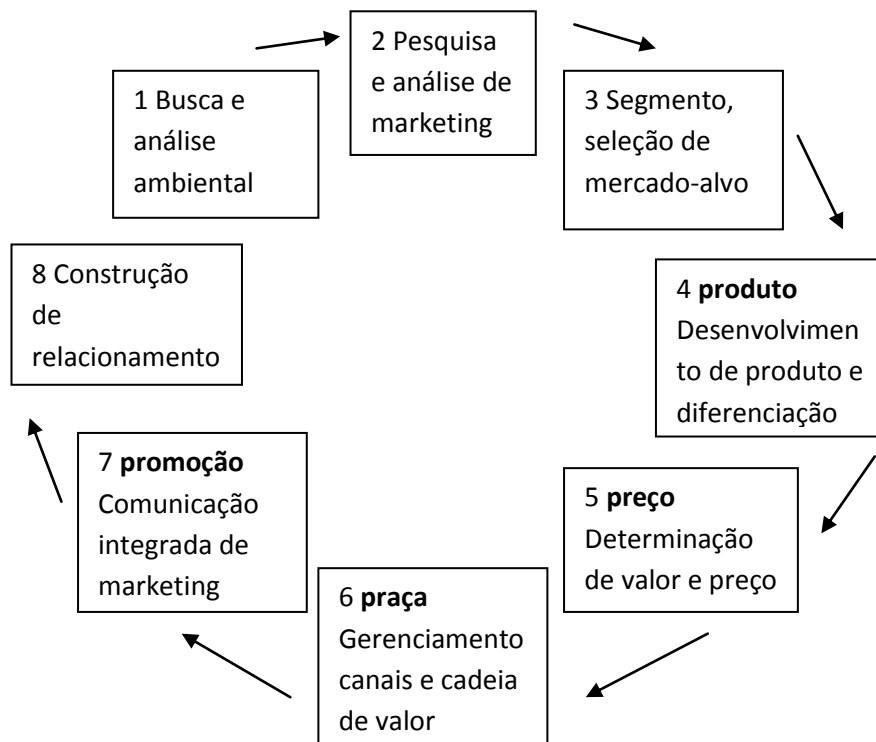


Fonte: Gordon (2001:90)

Segundo Oliveira e Pereira (2003:29), o marketing de relacionamento repensa os 4 Ps do marketing: produto, preço, promoção e praça/distribuição.

Ao mesmo tempo, Pacanhan et al. (s/d:4), realçam que devido ao atual mercado existem mudanças constantes e rápidas em todas as áreas de uma empresa, especialmente no marketing, com a adesão de novas tecnologias, consumidores mais prudentes, novos mercados e aumento da concorrência. Assim como os 4 Ps, os oito processos são uma alternativa para desenvolver uma ordem de prioridades para que o processo decisório de marketing seja mais eficaz e atinja plenamente seus objetivos.

Figura 2 - Os oito processos universais



Fonte: Pacanhan et al. (s/d: 4)

O primeiro processo é o de busca e análise ambiental. O segundo processo é a pesquisa e análise de marketing. O terceiro passo é a segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. O quarto processo diz respeito ao desenvolvimento de produto e diferenciação. Determinação de valor e preços é o quinto processo e o gerenciamento de canais e da cadeia de valor é o sexto processo. O sétimo processo é a comunicação de marketing integrada (CMI) e o último processo se refere a construção de relacionamento.

O marketing de relacionamento integra o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação de trocas mútuas. A integração implica em comunicação que, quando eficaz, as duas partes ganham. Por meio do diálogo, as relações são construídas, bem como os produtos são concebidos, adaptados e aceitos (Gordon, 2001).

Ao mesmo tempo o autor explica que o marketing de relacionamento cria uma interação em tempo real da empresa com os seus clientes prioritários, os quais colaboram com o desenvolvimento do produto, informando o que querem para a empresa que busca satisfazer as exigências deles.

Gordon (2001:71) sustenta ainda oito componentes principais do marketing de relacionamento:

- i. cultura e valores,
- ii. liderança,
- iii. estratégia,
- iv. estrutura,
- v. pessoal,
- vi. tecnologia,
- vii. conhecimento
- viii. percepção e processos.

O autor defende que o alinhamento destes componentes entre empresa e as outras partes envolvidas, é o objetivo da filosofia do marketing de relacionamento.

Madruga (2010:8-9) destaca que, ao decidir adotar o marketing de relacionamento na sua plenitude, a empresa necessitará desenvolver, no mínimo, as seis funções mencionadas abaixo:

- i. *Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros.* A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo.
- ii. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
- iii. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, clara e focadas.
- iv. *Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes.* Elas são apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.

- v. *Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato.* A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.
- vi. *Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.* A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contrato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados.

A tecnologia apresenta-se como a mediadora do relacionamento da empresa com o cliente, dado que não seria possível uma grande empresa, por exemplo, se relacionar com todos os seus clientes, sem utilizar uma tecnologia Madruga (2010). As empresas se utilizam de e-mails, sites web, centrais de atendimento telefônico, bancos de dados e softwares a fim de manter tal relacionamento entre empresa e cliente. Neste seguimento, afirma que o melhor marketing de relacionamento é impulsionado pela tecnologia Kotler (2006). Sendo este um dos principais componentes do marketing de relacionamento, e se for usada adequadamente, “a tecnologia pode ajudar a empresa a apreender a partir de cada intenção com o cliente e aprofundar o relacionamento”(Gordon, 2001:98).

A utilização das novas tecnologias de informação e comunicação tem permitido o acesso a informações com maior rapidez e eficiência, rompendo barreiras de tempo e espaço. Esse ambiente de inovações diversas exigirá das unidades de informação capacidade de adaptação e flexibilidade para sobreviverem. Deste modo necessitam de rever seus conceitos, objetivos, metas e missão; e monitorarem o ambiente externo procurando conhecer as pessoas que dela se utilizarem, e o modo como seus concorrentes produzem estão organizados, fazendo uso do marketing de relacionamento, uma vez que, o sucesso das unidades de informação depende, em muitos casos, da forma como estão sendo gerenciados (Oliveira e Pereira, 2003:32).

Neste âmbito, os autores referenciam os elementos a serem considerados no marketing de informação e podem ser listados como segue: pesquisa de mercado (análise e avaliação); segmentação de mercado; desenvolvimento de produtos/serviços direcionados ao segmento de mercado definido; considerações de custos e preços (dispêndio e preço de venda); promoção de produtos/serviços (propagando); educação de usuários; disseminação da informação (distribuição de produtos); avaliação de produtos/serviços.

Torna-se importante referir, então que a tecnologia é amiga do marketing de relacionamento, conforme é defendida por Madrugá (2010) pois, afinal, na mesma medida que o mercado cresce, a tecnologia computacional tinha melhorias significantes em custos e em capacidade de armazenagem Vavra (1993). Assim, a união do marketing de relacionamento com a tecnologia da Informação (TI) pode ajudar a empresa a atingir diferencial competitivo, possibilitando que a mesma prolongue a satisfação e a fidelização de seu cliente. Contudo as Tecnologias de Informação (TI) são essenciais para o processo de CRM, mas as TI por si são insuficientes para se conseguir um CRM funcional. O CRM deve ser visto como um conceito para obter o melhor relacionamento com os clientes e, não, como um produto ou uma tecnologia. O seu objetivo é aumentar, proteger e reter relacionamento com os clientes já existentes (Oliveira, 2000).

Todavia, torna-se importante referenciar que a adoção do marketing de relacionamento pelas empresas deve ser cautelosa de acordo com a realidade de cada uma delas. Nem toda a empresa terá condições financeiras, capacidade tecnológica ou a sofisticação do marketing de relacionamento para fazer justiça aos seus princípios, sendo necessária uma cuidadosa consideração de gestões estratégicas e económicas (Gordon, 2001).

Destacando ainda que tudo depende também da situação da empresa, pois quando se tratar de uma empresa que esteja lutando para garantir sua sobrevivência é melhor que ela dê preferência às questões de curto prazo, visto que o marketing de relacionamento traz resultados somente a longo prazo.

Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

O Customer Relationship Management (CRM) que significa, em português, gestão do relacionamento com cliente teve sua origem na indústria de software, em meados dos anos 90, conforme descreve o autor, quando foram criadas as primeiras versões do sistema. Surgiu a partir da união dos conceitos teóricos marketing e TI. No entanto, desde a década de 70 tal indústria já fabricava sistemas para o gerenciamento das relações com o cliente, motivo pelo qual o CRM não era exatamente uma novidade para a mesma. Apesar de, na época, alguns serem primitivos e outros sofisticados, “ todos tinham a finalidade de incrementar qualidade, velocidade, reduzir tempos e custos nas interações com consumidores”. Contudo a indústria de software lançou o CRM “motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias metodológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing” a fim de auxiliar as empresas a gerenciar as interações com os clientes, de forma adaptada. O autor afirma que

a tecnologia de CRM, surgiu nos anos 90, conforme mencionado, tornou-se uma boa opção para viabilizar o marketing de relacionamento. Com a incorporação, de forma progressiva, de novas funcionalidades ao sistema, este alcançou ampla difusão no âmbito empresarial e é “responsável por investimentos na ordem de bilhões de dólares ao ano em todo o mundo” (Madruga, 2010:10).

O processo de CRM começa com uma análise aprofundada das características e comportamentos dos clientes, de modo que seja possível conhecer os seus hábitos e necessidades de compra. Com estas informações são geradas campanhas e estratégias de marketing. Assim o CRM significa dois aspetos fundamentais: conhecer os clientes e interagir com esses clientes (Oliveira, 2000).

Oliveira e Pereira (2003:25) defendem que cada vez mais as empresas pretendem desenvolver confiança e lealdade com seus clientes. Softwares de relacionamento com o cliente, como CRM e banco de dados *Data base Marketing* que permitem que o cliente seja tratado individualmente, e que a empresa conheça as necessidades e desejos desse cliente.

De acordo com Greenberg (2010:3) o CRM é uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes. As iniciativas bem-sucedidas de CRM começam com uma estratégia e filosofia de negócios que ordenem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes. A tecnologia CRM é um capacitador crítico dos processos necessários para transformar estratégias em resultados.

O cliente é a fonte dos rendimentos das empresas. A partir dessa conclusão que, hoje, parece óbvia, as empresas passaram a focar-se no atendimento diferenciado do cliente, como forma de obter sucesso nos seus empreendimentos. As táticas de atendimento em tempo real, preciso e principalmente individualizado, são os principais pontos de estratégia de CRM. O CRM é uma estratégia empresarial com o objetivo de maximizar a faturação e principalmente o lucro das empresas, fornecendo ao cliente um atendimento personalizado. Para desenvolver esta estratégia, as organizações serão obrigadas a rever todos os comportamentos, processos e tecnologias que apoiam a interação entre a organização prestadora e o cliente ao longo de todos os canais de interface (Oliveira, 2000).

Ainda assim, Miranda et al. (2013:2) defendem que é a partir do marketing de relacionamento que surge o CRM (Customer Relationship Management) e que pode ser traduzido como a gestão de relacionamento com o cliente e visto como uma ferramenta estratégica, que irá obter todas as informações possíveis sobre cada cliente, armazenando em seu software específico e utilizando-as como forma de saber mais sobre cada cliente, podendo assim atendê-lo cada vez

melhor, com uma melhor comunicação, de forma mais direta e específica, e no menor tempo possível. Contudo Madruga (2010:90) relata que o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento com o cliente e passou a ser comentado no meio empresarial como estratégia, visão e orientação para o cliente. Por sua vez, Valls et al. (2011) apresentam o CRM como estratégia gerencial, enunciando a seguinte definição:

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estratégia empresarial que coloca o cliente como elemento central dos processos do negócio, entendendo e antecipando suas necessidades com o objetivo de atendê-las da melhor forma. A implantação do CRM embora esteja ligada à utilização de soluções tecnológicas, é muito mais ampla do que isso, pois envolve toda a filosofia e práticas gerenciais de produtos e serviços voltados ao cliente, objetivando processos e padrões bem definidos e mensuráveis. (Vall et al., 2011:14).

Em contrapartida a definição apresentada pelo *Gartner Group* é a seguinte:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (Peppers e Rogers, 2004:48).

O CRM é uma estratégia que possibilita obter em tempo real todas as informações sobre os clientes e parceiros, atuais e possíveis, seus desejos, necessidades, preferências e todos os relacionamentos importantes, com o objetivo de firmar novas formas de comunicação, oferecendo novos produtos (Miranda, et al. 2013:4). Outro autor sustenta que a estratégia de CRM é obter a fidelidade, fornecer serviços personalizados, adquirir um melhor conhecimento dos clientes e diferenciar-se da competição. Através da melhor compreensão das necessidades dos clientes é possível a segmentação do mercado para identificar onde podem ser construídas relações lucrativas permanentes (Oliveira, 2000).

Com o CRM deve-se estabelecer relacionamentos com os clientes de forma individualizada buscando saber; quem são eles, o que fazem e do que gostam, como forma para melhor entendê-los. O CRM então registra todas as informações do cliente com a empresa, seja pelo contato telefônico, correio eletrônico, pessoal ou outros, para fim de se utilizar destas informações na busca do melhor relacionamento (Callegari, et al., 2007).

Em suma, autores que abordam o CRM o definem de formas variadas. Assim, de acordo com o autor, existem dezenas de visões a respeito de CRM. Alguns o definem como uma filosofia/conceito, outros como uma estratégia de negócio, outros ainda como uma ferramenta tecnológica. Existem, inclusive, autores que apresentam outras definições. É válido ressaltar que, apesar de reconhecer que o CRM teve sua origem na indústria de software, e, portanto, a sua abordagem enquanto tecnologia estaria muito mais de acordo, nesta pesquisa o CRM será tratado em seu sentido mais amplo e não somente no sentido do software de CRM, pois, atualmente, já se aceita o CRM como um composto englobando filosofia, estratégia e tecnologia. Assim, atende-se à solicitação de Madruga (2010:91) estendendo o conceito de CRM e não o abordando apenas como, “um pedaço de tecnologia”.

No quadro abaixo, são apresentadas as diferentes abordagens de CRM de acordo com alguns autores pesquisados.

Quadro 3 - Abordagens CRM

Abordagem	Definições	Autores / Anos
CRM como Filosofia	Apresentam o CRM como a filosofia de visão personalizada ao cliente, de maneira a agir de acordo com as necessidades por ele manifestadas.	Lucas e Souza (2007:3)
	CRM além de ser uma filosofia de negócio, é também um processo, e não um produto de <i>software</i> ou tecnologia. Trata-se do processo que gerencia as interações entre uma empresa e seus clientes.	Brambilla et al. (2010:6)
	A implantação do CRM embora esteja ligada à utilização de soluções tecnológicas é muito mais ampla do que isso, pois envolve toda a filosofia e práticas gerenciais de produtos e serviços voltados ao cliente, objetivando processos e padrões bem definidos e mensuráveis.	Valls et al. (2011:14)
	As iniciativas bem-sucedidas de CRM começam com uma estratégia e filosofia de negócios que ordenem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes.	Greenberg (2001:3)
	O CRM agrega uma filosofia e ferramentas adequadas para monitorizar e perpetuar o	Pietro e Carvalho (2005:4)

	relacionamento com o cliente.	
	CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas.	Greenberg (2001:1)
	CRM é uma filosofia de trabalho e a tecnologia é fundamental.	Peppers e Rogers (2004:58)
	Apresenta o CRM como uma filosofia que enfatiza o relacionamento com o cliente. Segundo a autora, para a implementação do CRM e sua efetiva realização é necessário o apoio da tecnologia. Dessa forma, aborda as ferramentas tecnológicas <i>data warehouse</i> e <i>datamining</i> para armazenamento e mineração das informações dos clientes, bem como seu gerenciamento.	Medeiros (2008:31)
CRM como Estratégia	Apresentam o CRM como estratégia gerencial, que coloca o cliente como elemento central dos processos de negócio, a fim de entender e antecipar-se às suas necessidades com o objetivo de atendê-las da melhor forma. Contudo, reconhecem que a implementação do CRM está ligada à utilização de soluções tecnológicas.	Valls, et al. (2011:14)
	O CRM é uma estratégia que deve estar alinhada com a estratégia corporativa. Além disso, devem ser coerentes com os objetivos corporativos de longo prazo definidos junto aos acionistas.	Peppers e Rogers (2004:57)
	O CRM é uma estratégia de negócios pela qual empresas otimizam sua rentabilidade, suas receitas e a satisfação do cliente, através da captura sistemática de informações em todos os canais de contato, mantendo essas informações disponíveis	Costa (2004:74)

	em tempo real ao próprio cliente e a todos que tenham contato com ele, minorando e integrando essas informações em um contínuo esforço de aprendizado.	
	O CRM pode ser visto como a estratégia que põe em prática os princípios do Marketing de Relacionamento, o qual pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.	Miranda et al. (2013:4)
	O CRM precisa começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitadas através da técnica da informação.	Greenberg (2001:1)
	Customer Relationship Management (gestão das relações com o cliente) é assim, considerada uma estratégia empresarial, orientada para selecionar e gerir as relações com os clientes mais valiosos, segundo uma cultura corporativa orientada para o cliente.	Antunes (2004:120)
	Considera o conceito de CRM como abrangente, envolvendo definição e planeamento do modelo de relacionamento, redesenho dos processos de atendimento ao cliente e tecnologia CRM (softwares).	Silva (2008:7)
CRM como ferramenta tecnológica	Considera o CRM, juntamente com banco de dados <i>Data base Marketing</i> (DBM), como software de relacionamento com o cliente que permite que o cliente seja tratado individualmente e que a empresa conheça as necessidades e desejos desse cliente.	Oliveira e Pereira (2003:25)
	Apresenta o CRM limitando-se à dependência do uso da TI. O CRM realiza a integração inteligente	Costa (2004:75)

	de todos os pontos de contato com o cliente, levando a uma maior quantidade de informação a seu respeito. A partir do ponto de vista tecnológico, o autor afirma que a gestão do relacionamento com o cliente significa, então, ter a capacidade de acompanhar e influenciar o comportamento de clientes ao longo do tempo, em qualquer canal de contato, respeitando o histórico de transações estabelecido com a empresa.	
	CRM “é muito mais de que uma tecnologia de aproximação ao cliente; é uma filosofia de trabalho e, como tal, só algumas (muito poucas...) empresas têm a capacidade, hoje, para tirar partido da instalação de aplicações que fidelizem e permitam fazer crescer a sua quota nos seus melhores clientes”	Rasquilha (2008:14)
	A ideia base do CRM é coletar uma grande quantidade de informação dos clientes, produtos, promoções e outros dados, e <i>colocá-los num único banco de dados</i> .	Pedron e Damacena (s/d:6)
	A escolha de uma plataforma tecnológica para operar CRM não é uma tarefa trivial. Além da escolha do software, mais importante é a identificação das necessidades e do que a empresa espera obter com as práticas relacionais. E a relação entre a filosofia do negócio e o suporte tecnológico devem ser harmonizadas, tendo em vista o sucesso nas aplicações da ferramenta.	Brambilla et al. (2010:7)
	O CRM tem a sua origem na indústria de software e consiste em soluções tecnológicas para a realização da gestão do relacionamento com o cliente.	Madruga (2010:91)
	O conceito de CRM compreende o CRM analítico e o CRM Operacional. O CRM é a integração dos	Peppers e Rogers (2004:60)

	módulos de automatização de vendas, do Inglês Sales Force Automation (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, Serviço de Atendimento ao consumidor (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.	
	A TI oferece subsídios para operacionalização das estratégias e processos de CRM, tendo importância fundamental para que a organização possa interagir com seus clientes, criando diversos canais de contato, processando informações e as transformando em conhecimento. Apresenta as tecnologias baseadas na Web disponíveis para a implementação de um sistema CRM e explicita como selecionar as ferramentas certas para cada negócio, as quais possibilitam o aumento da interatividade e de serviços online para os seus clientes.	Greenberg (2010:12)
	O CRM registra todas as informações do cliente com a empresa, seja pelo contato telefônico, correio eletrônico, pessoal ou outros, para fim de se utilizar destas informações na busca do melhor relacionamento.	Miranda et al. (2013:4)

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o quadro apresentado, note-se que Peppers e Rogers (2004) e Greenberg (2001) abordam o CRM de maneira completa sob a perspectiva das três visões: filosofia, estratégia e ferramenta tecnológica. Os demais autores concentram-se na abordagem do CRM voltado para uma ou, no máximo, duas das visões apresentadas.

Oliveira e Pereira (2003:25) defendem que no Marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza, sendo um esforço contínuo e colaborativo, entre empresa e cliente, funcionando em tempo real. E as empresas pretendem desenvolver lealdade, e para isso implementam softwares de relacionamento com os clientes, como o CRM e banco de dados *Data base Marketing* que permitem que o cliente seja tratado

individualmente, e que a empresa conheça as necessidades e desejos desse cliente. Valls et al. (2011:14) comentam que a implementação do CRM não consiste somente na utilização de soluções tecnológicas. Para as autoras a implementação de CRM “envolve toda a filosofia e prática gerenciais de produtos e serviços voltados ao cliente, objetivando processos e padrões bem definidos e mensuráveis”. Os autores apresentam, inclusive, a ênfase na tecnologia, ao invés de nos processos de negócios, juntamente com a incapacidade da empresa para efetuar mudanças culturais, como dois dos motivos pelos quais muitas iniciativas de CRM não têm sucesso.

Os sistemas de CRM podem ser classificados em três tipos principais: operacional, analítico e colaborativo.

O CRM operacional consiste na parte do sistema que considera o funcionamento dos processos de negócios operacionais da organização e engloba todos os sistemas de informação da empresa. O CRM operacional refere-se aos aplicativos voltados ao cliente, tais como, apoio ao atendimento e ao call center e automatização de marketing empresarial (Laudon e Laudon, 2011). Ao mesmo tempo Greenberg (2010:5) referencia que o CRM operacional é um segmento que se assemelha ao ERP, envolvendo os serviços ao consumidor, como o gerenciamento de pedido de faturação, contabilidade, ou automação de marketing e vendas. Destacando ainda que para Pedron e Damacena (s/d:6), o CRM operacional trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, melhorando a eficiência do relacionamento entre ele e a empresa; esta subdivisão do CRM engloba todos os sistemas de informação da empresa (ERP, call center, sistema de automação de vendas, sistema de E-commerce, etc.)

O CRM analítico permite o acompanhamento dos hábitos dos clientes como o objetivo de identificar suas necessidades para ajustar as estratégias de diferenciação e segmentação de clientes, ou seja, é a fonte de toda a inteligência do processo (Peppers e Rogers, 2004:69; Pedron e Damacena, s/d:6). Nesse tipo de CRM é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente (Greenberg, 2010).

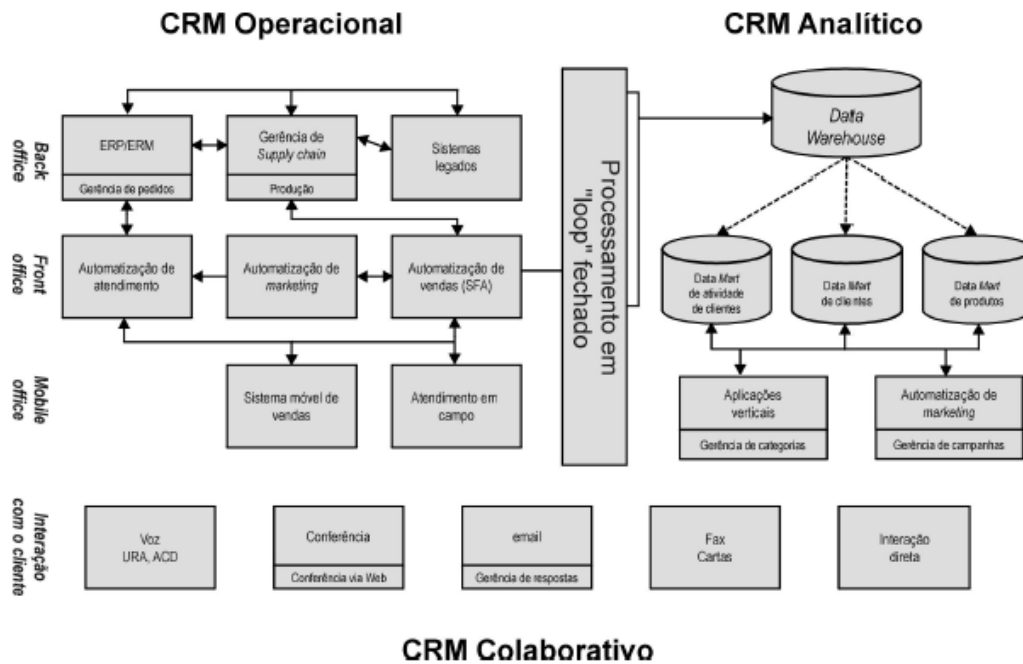
O CRM analítico, para cumprir o seu papel, se utiliza de tecnologias para armazenamento e mineração de dados, os quais são transformados em informações que podem ser úteis no desenvolvimento das estratégias de CRM Madrugá (2010:107). Dentro de estas tecnologias, destaca-se duas delas: *data warehouse* e *data mining*. São consideradas aplicações analíticas e são os responsáveis por gerar a inteligência necessária para uma efetiva comunicação com os clientes (Pedron e Damacena, s/d:6).

Neste âmbito Lucas e Souza (2007:6) diferenciam que o *data warehouse* é um suporte que agrega diferentes ferramentas tecnológicas capazes de extrair dados em sistemas informacionais distintos e transformá-los em informações de grande valia para o processo de tomadas de decisão. Para agregar valor a esse serviço, foi desenvolvida uma tecnologia de ponta, associada ao *Data Warehouse*, chamada *Data Mining*. Sua tecnologia equivale a do *Data Warehouse*, mas sua função é de extração/mineração do valor que esses dados representam para a organização.

Nas palavras de Laudon e Laudon (2011:268), “O CRM analítico abrange as aplicações que analisam os dados do cliente gerados pelas aplicações CRM operacionais, a fim de fornecer informações para que se gerencie melhor o desempenho da empresa”.

O CRM colaborativo permite a integração entre todos os pontos de contato nos quais ocorrem a interação cliente – empresa (Peppers e Rogers, 2004:69; Pedron e Damacena, s/d:6). Os autores alertam que tais pontos de contato devem estar preparados para disseminar as informações levantadas a partir dessa interação para o CRM Operacional. Peppers e Rogers (2004) defendem ainda que o CRM colaborativo focaliza-se na obtenção do valor do cliente através da colaboração inteligente, baseada em conhecimento. Prepara os canais de contacto com o cliente, de modo a garantir o fluxo adequado de dados recolhidos, levando-os a toda a organização. Assim, o CRM colaborativo resulta do conjunto de aplicações que integram o CRM operacional e o CRM analítico, englobando as soluções aplicadas por cada um deles, conforme demonstra a Figura seguinte.

Figura 3 - Sistemas de CRM



Fonte: Peppers e Rogers (2004:70)

Peppers e Rogers (2004: 37-55) apresentam quatro passos básicos para o processo de implementação de um programa de CRM: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Esses passos são considerados os quatro pilares do CRM e serão enumerados a seguir:

Identificar: consiste na identificação de cada cliente da organização, de forma individual e arrecadando o maior número possível de dados. É fundamental identificar os clientes para que se possa estabelecer uma boa relação com eles, caso contrário, a relação fica comprometida. Desta forma, é necessário conhecer os clientes individualmente, com riqueza de detalhes. Uma vez que é feita uma boa identificação, é possível que haja reconhecimento deles em todos os pontos de contato, conhecendo seus históricos de relacionamento com a empresa.

Diferenciar: após identificar os clientes, é possível diferenciá-los a fim de que a empresa possa priorizar seus reforços. Esta diferenciação pode ser feita de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa e pelas necessidades que têm de produtos e serviços de sua empresa. Uma vez que são estabelecidas as diferenciações, a empresa pode direcionar e priorizar seus esforços no sentido de aproveitar os clientes de maior valor, bem como personalizar seu comportamento baseado nas necessidades individuais de serviços pelos clientes.

Interagir: consiste na interação da empresa com seus clientes, buscando conhecê-los cada vez mais. A empresa deve estabelecer uma boa interação com estes últimos, buscando, a partir da mesma, a melhoria de qualidade de seus serviços/produtos. Isso significa estabelecer quais as melhores formas de interação e comunicação como os clientes, em função de custo e preferência, bem como analisar quais as formas mais úteis em termos de retorno de informação sobre o cliente e seu comportamento. Uma interação eficaz ajuda a fortalecer as relações com os clientes.

Personalizar: ao conhecer os clientes individualmente e suas necessidades na fase da identificação, é possível personalizar os serviços/produtos da empresa para cada um deles a fim de melhor atendê-los. Personalizar é a forma que a empresa encontra para se adaptar às necessidades individuais expressas pelo cliente.

Sobre o novo pensamento estratégico baseado no marketing de relacionamento e CRM (Madruga, 2010:14) faz a seguinte afirmação:

“o novo pensamento estratégico baseado no marketing de relacionamento e CRM vem fazendo com que as ações que eram voltadas exclusivamente para a mídia de massa – de envio unidirecional de mensagens via veículos de comunicação de massa – caminhem para o relacionamento através de canais mais interativos e individualizados, como, por exemplo, os call centres e a internet, pelos quais é possível dialogar como clientes.”

Peppers e Rogers (2004:49), no item “interagir” que mencionam como um dos quatro pilares do CRM, deixam claro que a interação é de extrema importância para que seja realizado o CRM, pois, segundo os autores, “a interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes”.

Peppers e Rogers (2004:60) apresentam a Web como um meio poderoso que causou revolução na maneira de ter acesso à informação e de fazer negócios. Contudo, também o consideram bidirecional e totalmente interativa, permitindo a personalização de sites de acordo com as preferências dos visitantes. Na perspectiva de CRM, para os autores a Web e os call centres, juntamente com as ferramentas de automação da força de vendas, permitem a conexão automática dos clientes com as empresas e, dessa forma, facilita o feedback dos clientes individuais. Assim, os autores tal como Madruga (2010), apresentam o call center e a Web (Internet) como importantes canais de interação com os clientes.

Madruga (2010:96) incremento uma metodologia para implementar a visão de CRM nas organizações, etapa que deve ser antecedente aos investimentos em CRM em termos de solução tecnológica. A este modelo o autor deu o nome de Modelo DDI (Discutir, Descartar e Integrar). Para ele, a criação dessa visão geralmente é um ponto crucial nessas empresas, procurando uma análise completa dos processos de negócios e uma nova atitude entre os principais executivos. Diversas são as competências organizacionais necessárias à implementação de CRM e operacionalização de estratégias de relacionamento com clientes, indicando uma determinada complexidade de adaptação por parte das empresas. Contudo, criar uma visão de CRM pode conduzir a empresas a obter diferenciais competitivos rapidamente.

Abaixo seguem os detalhes do Modelo DDI (Madruga, 2010:97):

I. Discutir

O planejamento estratégico para ser orientado ao cliente.

A estrutura organizacional das áreas de contato com o cliente.

As estratégias, os processos e procedimentos de negócios para serem alinhados com a nova visão.

O foco da organização e a relação com clientes e fornecedores.

II. Descartar

Crenças enraizadas que colocam o cliente como o “mal necessário”.

Atitudes gerenciais que levam o subordinado a dependência e falta de autonomia.

A ideia de que uma boa propaganda resolve todos os problemas de relacionamento e satisfação dos clientes.

A crença de que marketing é sinônimo exclusivamente de criatividade e inimigo de controles internos e externos que beneficiam os clientes.

III. Integrar

A visão dos sistemas legados com novos sistemas.

Todos os processos e interface que influenciam de alguma maneira os clientes.

Os pontos de contato com o cliente, seja em que mídia ou região for.

Treinar as pessoas com a nova visão e com o novo ambiente de mudança para que reajam favoravelmente.

Marketing de Relacionamento e CRM

Ao mesmo tempo que se aborda o tema marketing de relacionamento inevitavelmente somos direcionados à abordagem de CRM. Isso acontece em função de estarem intimamente relacionados e, com isso, é muito delicado a linha divisória existente entre ambos os assuntos. Daí o fato de vários autores utilizar marketing de relacionamento e CRM como sinónimos. Deste modo é importante esclarecer cada um desses assuntos, exatamente em que ponto eles se diferenciam e em que ponto eles convergem (Madruga, 2010).

O processo de CRM baseia-se na associação de conceitos de marketing de relacionamento ao uso de TI. CRM além de ser uma filosofia de negócio, é também um processo, e não um produto de *software* ou tecnologia. Trata-se do processo que gerência as interações entre uma empresa e seus clientes. O CRM emerge como a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, mostrando a sua importância em atrair e reter clientes, mantendo um relacionamento estável e duradouro; com uma infraestrutura de Tecnologia da Informação, que promove recursos integrados de informática e telecomunicações, propiciando impacto na gestão da organização quanto ao comportamento de seus recursos humanos, seus processos e conhecimentos (Brambilla et al., 2010).

Os autores defendem que desde que as empresas entendem a real importância desta ferramenta de relacionamento (CRM), e aprofundam os conhecimentos sobre possibilidades e usos, esta proporciona o movimento em direção a busca pela excelência no atendimento aos clientes, de maneira mais adequada e objetiva. Quanto mais informações as organizações obtiverem, mais ferramentas estarão disponíveis para realização de negócios, o que viabiliza a conquista de novos parceiros, e o mais importante, a informação necessária para satisfazer aos clientes (Brambilla et al., 2010:7).

Destacando ainda que, Brambilla et al. (2010:7), defendem que as possibilidades para a prática do marketing de relacionamento nas grandes organizações geralmente passam pela noção do CRM. A relação entre a filosofia do negócio e o suporte tecnológico deve ser harmonizada, tendo em vista o sucesso nas aplicações da ferramenta. Dentre as diversas possibilidades que o CRM proporciona, a questão central, de que a filosofia deve orientar as ações, se mostra vital para o sucesso do relacionamento da organização com os clientes. O aparato tecnológico atua como suporte para esta relação mais próxima entre empresa e

clientes, em especial mediante o conhecimento destes, especialmente em termos de quais clientes representam maior valor e potencial para os objetivos da firma.

Nas seções anteriores foi visto todos os aspetos do marketing de relacionamento e o quanto ele se faz útil ao mundo atual, que apresenta um mercado agressivo, com muitos concorrentes oferecendo produtos e serviços idênticos, ao passo que os clientes estão mais exigentes em termos de qualidade e de customização. Dessa forma, a alternativa encontrada pelas empresas foi investir no relacionamento com os clientes na tentativa de fidelizá-los, evitando que ocorra a perda dos mesmos para concorrência Finger et al. (2007). Nesse sentido, o CRM, considerando a sua origem enquanto sistema (software), foi criado para facilitar esse processo, afinal hoje, com a quantidade de clientes que as empresas têm, é impossível conhecer cada cliente, incluindo seus hábitos e necessidades, sem o auxílio da tecnologia (Peppers e Rogers, 2004).

E conforme destaca Brambilla et al. (2010:7), a escolha de uma plataforma tecnológica para operar CRM não é uma tarefa trivial. Além da escolha do *software*, mais importante é a identificação das necessidades e do que a empresa espera obter com as práticas relacionais. Além de orientação para mercado/cliente, o sistema deve relevar as demais áreas da organização, para que a solução seja permeada por um escopo completo de relacionamento com o público.

Por meio das pesquisas que conduziu sobre marketing de relacionamento e CRM, descobriu que muitas funcionalidades do CRM foram inspiradas no marketing de relacionamento, mas outras foram extremamente inovadoras. Assim o CRM ajuda a viabilizar o marketing de relacionamento, sendo o inverso igualmente verdadeiro. Sendo, marketing de relacionamento e CRM complementares e sinérgicos (Madruga, 2010).

Brambilla et al. (2010:6) declaram que o CRM consiste em uma estratégia empresarial que coloca o cliente como elemento central dos processos do negócio, entendendo-se e antecipando-se suas necessidades com o objetivo de atendê-las da melhor forma. Os autores defendem que se deve buscar o melhor e maior conhecimento acerca dos clientes. Para isso, é necessária a criação de planos estratégicos (de marketing), tendo em vista a constante satisfação dos clientes, o que é assunto do Marketing de Relacionamento. Gordon (2001:90), ao abordar o marketing de relacionamento, afirma que esse tipo de marketing também coloca o cliente no centro dos processos de negócio, conforme ilustra a figura 1, anteriormente apresentada. Assim, segundo os autores mencionados, o mesmo que é dito em relação ao

CRM é dito em relação ao marketing de relacionamento. Dai o fato de confundirem os dois conceitos, pois eles acabam coincidindo.

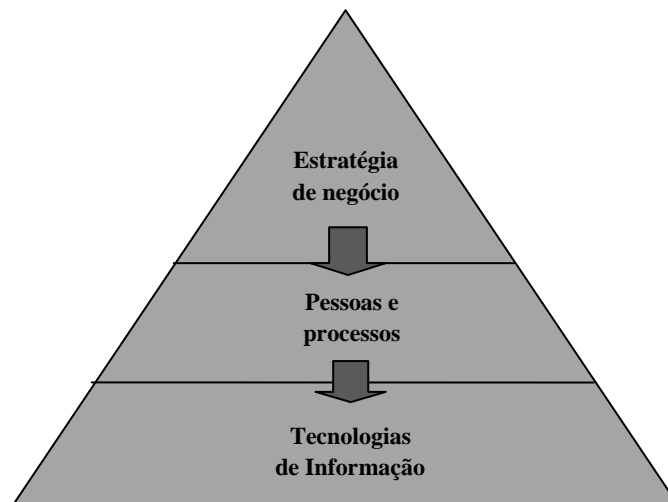
Assim, quando se considera o CRM como uma estratégia ou filosofia, e de acordo com alguns autores, os quais foram destacados no quadro³, o conceito de CRM consiste e converge como o de marketing de relacionamento (Madruga, 2010:12). Peppers e Rogers (2004:58) definem o CRM como uma filosofia de trabalho e para tanto a tecnologia é fundamental o que equivale a dizer que a TI oferece subsídios para a operacionalização das estratégias e dos processos de CRM (Greenberg, 2010:10). O marketing de relacionamento é impulsionado pela tecnologia, conforme foi visto anteriormente. Assim, é natural que haja confusão dos conceitos, pois, tomando por base as afirmações dos autores mencionados, tanto o CRM, definido como estratégia ou filosofia, quanto o marketing de relacionamento contam com o apoio da tecnologia.

Já ao considerar o CRM como uma tecnologia, a qual intermédia o relacionamento da empresa com o cliente, é mais fácil diferenciá-lo do marketing de relacionamento, já que seria apenas um meio para implementar as estratégias do marketing de relacionamento, permitindo que o cliente seja visto individualmente e que a empresa conheça suas necessidades e desejos Oliveira e Pereira (2003:25). Ao longo do que foi dito considera-se que marketing de relacionamento e CRM tem conceitos distintos, porém, concordando com a afirmação de Madruga (2010:12), com enorme convergência e sinergia.

De acordo com o diagrama em forma de pirâmide da figura⁴ seguinte, mostra que o CRM precisa de começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitadas através da técnica da informação. O reverso disso não é possível pois uma empresa não consegue chegar a uma nova estratégia de negócios pela automação de seus processos. Na realidade, a maioria dos projetos que enfoca primeiro a tecnologia, em vez dos objetivos de negócios, está destinada ao fracasso, de acordo com as pesquisas sobre melhores práticas. Somente uma empresa centrada no cliente pode colher frutos significativos por meio da tecnologia de CRM. O autor defende que CRM como estratégia de negócios não é uma ideia nova. Os executivos inteligentes sempre perceberam que os clientes são o foco na busca de potencial de vendas e lucros, e procuram oferecer bons serviços para que esses voltem muitas vezes. A tecnologia não é um requisito para um CRM eficaz. Em suma, CRM é uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes. As iniciativas bem-sucedidas de CRM começam com uma estratégia e filosofia de negócios que

alinhem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes. A tecnologia CRM é um capacitador crítico dos processos necessários para transformar estratégias em resultados (Greenberg; 2010:2).

Figura 4- A Pirâmide de CRM

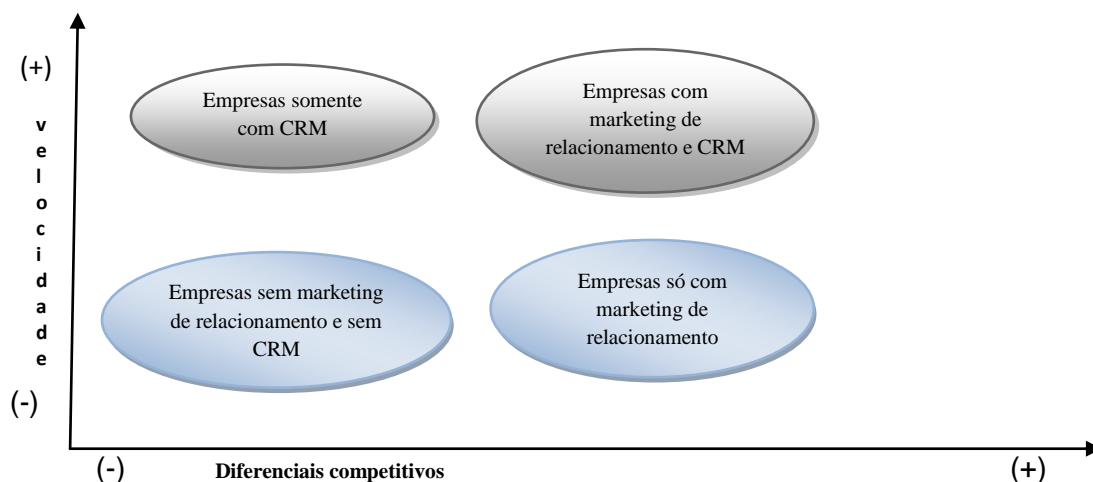


Fonte: Greenberg (2010:2)

Brambilla et al. (2010:8) defendem que o CRM pode ser entendido como uma extensão do conceito tradicional do Marketing de Relacionamento, ou a sua aplicação em escala, apoiada por tecnologias de vendas e contatos com os clientes. A efetividade em CRM decorre da utilização correta das informações, sendo a coleta de dados a primeira etapa para posteriores análises e ações orientadas aos clientes. Adotar esta filosofia de trabalho requer pessoal qualificado, em especial na linha de frente organizacional, e nos pontos de contato.

A adoção do original marketing de relacionamento junto com o CRM, tornando as organizações mais próximas de seus clientes, é a fórmula para aumentar a velocidade das organizações e criar diferenciais competitivos, conforme mostra a figura 5 seguinte.

Figura 5 - Empresas com marketing de relacionamento e CRM criam mais diferenciais competitivos e adquirem mais velocidade nas ações mercadológicas.



Fonte: Adaptado de Madruga (2010:35)

Lucas e Souza (2007:3) afirmam que o CRM constitui – se de uma infraestrutura para a implementação da filosofia cujo foco é o cliente, atuando de acordo com as necessidades por ele manifestadas e sendo esta filosofia entendida como o marketing de relacionamento.

Ao adotar o marketing de relacionamento de maneira conjunta com o CRM é justificável que implique em aumento de velocidade nas ações mercadológicas das organizações e criação de diferenciais competitivos, conforme Madruga (2010:35) demonstrou na figura acima.

Por fim sobre os dois conceitos abordados nesta seção é válida a seguinte frase: “Embora coexistam diversos nomes complementares, existe um e somente um termo que agrega todos os outros não apenas conceitualmente como na prática também: a conjugação de marketing de relacionamento e CRM”. Assim, ao se aplicar o marketing de relacionamento combinado com o CRM, o resultado será a elevação de valor do relacionamento, satisfação mútua e credibilidade do cliente com a empresa. E, apesar de neste estudo se considerar o marketing de relacionamento e o CRM como coisas distintas é compreensível que, muitas das vezes, sejam tratados como sinónimos, em função da enorme convergência e sinergia existente entre ambos, conforme afirmação de (Madruga, 2010:30).

CAPÍTULO II – CzRM E CRM NAS AUTARQUIAS LOCAIS

1- *Citizen Relationship Management* (CzRM)

Diferenças entre CRM e CzRM

Leite e Rezende (2010b:248) referenciam que a gestão de municípios é uma tarefa desafiadora uma vez que abrange a necessidade de se conciliar os mais diversos interesses e de atingir resultados com grande complexidade de mensuração, informação e planejamento. Contudo a iniciativa privada enfrentou problemas similares e formulou alternativas para obter desta que entre seus concorrentes, por meio do conhecimento e da aproximação dos clientes, o que foi possível a partir da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), para gerir e realizar seus relacionamentos com os clientes. Neste cenário, os Sistemas de Informação (SI) têm papel fundamental, pois podem viabilizar a estruturação, a armazenagem, a recuperação e a operacionalização de grandes volumes de dados dos clientes na iniciativa privada e dos cidadãos na iniciativa pública.

Em contrapartida Lara e Gosling (2014:1) referem que nos últimos anos, as medidas implementadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão considerando ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade da prestação dos serviços públicos. Exemplificando com a criação de vários sítios governamentais, de centrais de atendimento ao cidadão, de call centers e, mais recentemente, de redes sociais para comunicação com o cidadão. Nesse contexto, a Gestão do Relacionamento com os Cidadãos, traduzido do inglês *Citizen Relationship Management* (CzRM), adaptado do *Customer Relationship Management* (CRM) da área privada, é discutido por vários autores para promover a melhoria dos serviços públicos e a aproximação dos gestores públicos às necessidades do cidadão, por meio da implementação de uma visão sistêmica e consistente dos relacionamentos entre governo e cidadãos no tocante à prestação de serviços públicos. Enquanto Leite e Rezende (2010a:250) defendem que a gestão de relacionamento com os cidadãos (adaptação do *customer relationship management*, inclusive da denominação para *citizen relationship management* e do acrônimo para CzRM) tem a função de gerenciar uma parte dos relacionamentos dos cidadãos com a administração pública municipal, gerando informações que permitem ao gestor público conhecer suas expectativas, o nível de satisfação, as reclamações, as demandas e as características socioeconômicas e educacionais dos cidadãos de seu município. Além disso, esse conjunto de informações de

relacionamentos com os cidadãos permite a evolução para um atendimento personalizado e de maior qualidade ao munícipe, impactando nos processos de toda a prefeitura. Funcionando, portanto, como uma espécie de "motor" da máquina da prefeitura, sinalizando as pendências para os diversos níveis hierárquicos e comunicando à população as possibilidades de atendimento e a atuação da prefeitura. Por outro lado, possibilita ao gestor público conhecer seu cidadão, entender seus anseios e sua satisfação em relação à execução do planejamento estratégico e ações da administração pública.

Esse modelo de gestão de relacionamento com os cidadãos (CzRM) aborda os relacionamentos utilizando as telecomunicações, mais especificamente a telefonia, além de uma plataforma tecnológica integrada para permitir um atendimento personalizado aos cidadãos e possibilitar ao gestor público conhecer as necessidades e anseios da população. Os conceitos e a estruturação do *customer relationship management* (CRM) da iniciativa privada são adaptados para o setor público municipal, inclusive a denominação para *citizen relationship management*, e o acrónimo para CzRM (Leite e Rezende, 2010b:249).

Na perspetiva de Cardoso e Cardoso (2011:20), o CzRM permite gerir, de uma forma centralizada, todos os canais e formas de interação com o cidadão, dotando a organização de uma visão completa, única e integrada, uma vez que o fluxo de informação circulará sem obstáculos e será um serviço personalizado ao cidadão. De acordo com Ferrão (2003:157), o CzRM “é um desafio muito importante, e necessário, para a Administração Pública, o qual vai ter implicações aos mais variados níveis, mas que é inevitável” e acrescenta que, em Portugal já há exemplos da sua aplicação bem-sucedida (como é caso da Loja do Cidadão), mas adverte que muito ainda haverá a fazer, sendo necessário conjugar obrigatoriamente os esforços na “Administração Central e nas Autarquias Locais, com os necessários apoios políticos para o eventual desbloqueamento de situações que poderão ser obstáculos à sua implementação”.

Deste modo, com a aplicação de uma estratégia de CzRM existe um sistema de atendimento ao munícipe, através de uma plataforma centralizada de informação que funciona em multicanal. Ou seja, o cidadão tem vários canais para interagir com a autarquia (presencial, telemóvel/telefone, web, email, fax, correio, etc.) e toda a informação fica centralizada num só local, com acesso em tempo real às pessoas autorizadas. Este modelo, de atendimento único, integra e faz interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento (Cardoso e Cardoso, 2011:20).

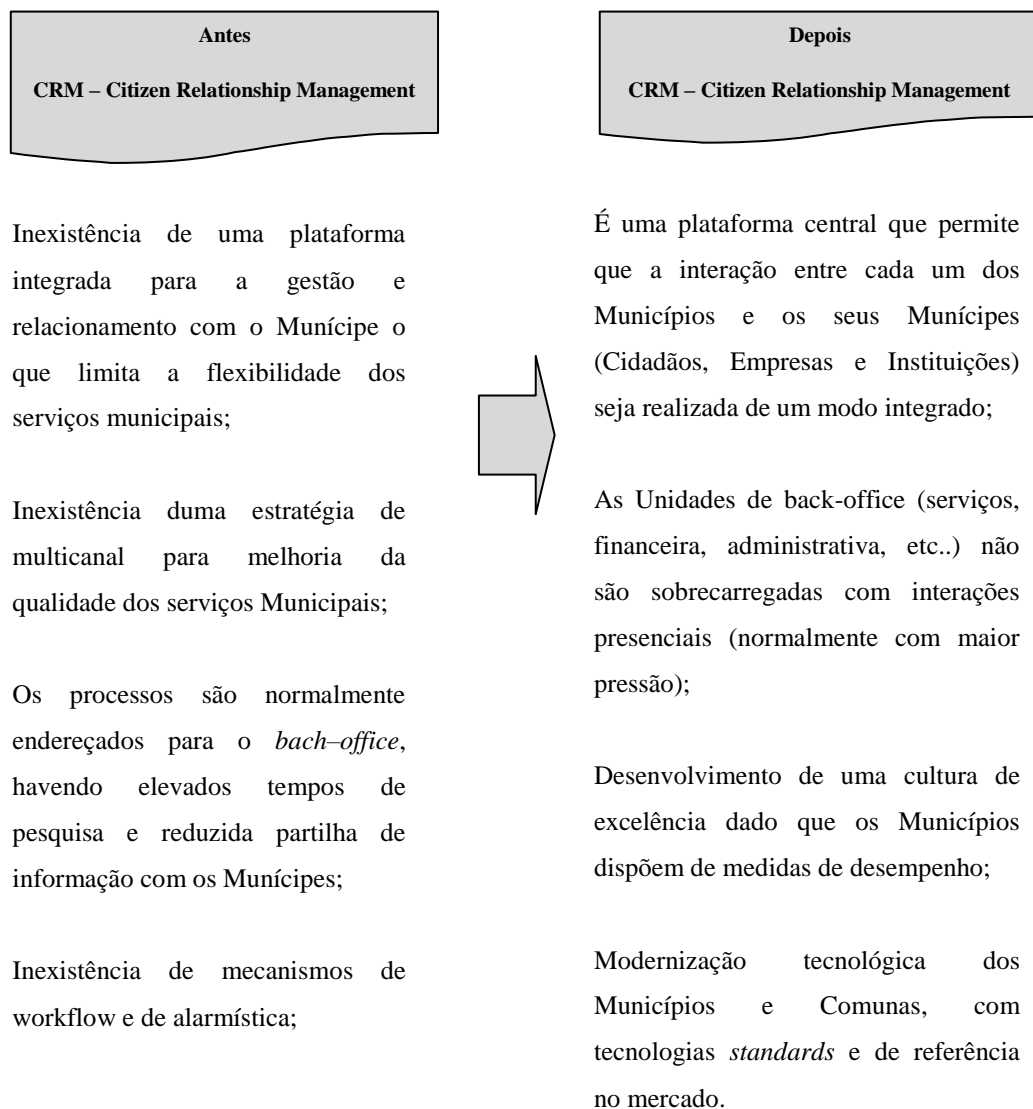
Os governos costumam usar múltiplos canais para oferecer seus serviços e desenvolver capacidades de trabalhar em rede com diferentes departamentos para prestar um serviço contínuo e personalizado aos seus cidadãos. Com o intuito de implementar essas premissas de multicanal e atendimento personalizado, surge o conceito de Citizen Relationship Management (CzRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cidadão com a essência de mudar as organizações de uma estrutura burocrática para a filosofia centrada no cidadão. O primeiro item a ser trabalhado pelo CzRM é a estratégia multicanal a partir de uma visão de 360º do cidadão e orientada para as suas necessidades e não para as necessidades da organização. Os serviços prestados aos cidadãos devem ser fornecidos em soluções integradas como sítios, call-centers ou centrais de atendimento ao cidadão (Lara e Gosling 2014:1).

Fortunato et al. (2013:99) defendem que todos os serviços aos cidadãos podem ser desenvolvidos através de soluções integradas, como é o caso das páginas na Internet ou os *call centers*. Desde a Internet, passando pelas mensagens escritas e telefonemas, ou até mesmo a pessoa aparecer fisicamente, existem múltiplas formas de aceder ao governo. Os serviços prestados pelo setor público devem ser orientados para as necessidades do cidadão, e não para aspetos administrativos e burocráticos. O CzRM ajuda o governo a colocar o cidadão no centro das decisões.

A relação dos cidadãos com a Administração Pública (AP) está, igualmente, a mudar. As tecnologias trazem diferentes formas de contacto e apresentam novos desafios. Saber como gerir, da melhor forma, o relacionamento com os cidadãos é uma das missões da Administração Pública (i-Gov, 2011a). Para atingir esse objetivo, é fundamental delinear boas estratégias de CRM, ou no caso da Administração Pública, *Citizen Relationship Management* (CzRM). Assim, o sector público optou também por aderir a este fenómeno e instaurou o conceito que ficou conhecido por CzRM (Xavier, 2003).

O sector público também aderiu a este acontecimento e criou o conceito que ficou conhecido por *Citizen Relationship Management* ou, simplesmente, CzRM. O CzRM é uma estratégia de CRM adaptada pela Administração Pública, central e local, que visa melhorar e evidenciar toda a atenção no relacionamento com o cidadão. A gestão de relacionamentos com o cidadão torna-se muito mais complexa que a gestão de relacionamento com o cliente. A criação de informação por parte dos cidadãos é quase contínua, pois interagem constantemente com estruturas e equipamentos municipais: fazem sugestões ou reclamações, necessitam de informação do contexto do governo local, entre outras interações que estabelecem no domínio do seu papel inserido na sociedade pública (Xavier, 2003).

Quadro 4 - Implementação de CRM antes e depois



Fonte: Tavares (s/d:1)

A reforma gerencial da administração pública possui como um dos seus principais debates a discussão do papel do cidadão como cliente na prestação de serviços públicos. A importação do termo cliente da administração privada constitui um progresso também para a cidadania, pois a orientação para o cliente significa atender às suas necessidades e respeitá-lo. Porém, o conceito de cidadão - cliente ainda apresenta princípios de mercado pouco ajustados à área pública. A área pública e o setor privado possuem divergências e convergências no que se refere ao contexto, diretrizes e objetivos da implantação da Gestão do Relacionamento com os Cidadãos (CzRM) e Gestão do Relacionamento com os Clientes (CRM), respetivamente (Lara e Gosling, 2014:3).

Através da estratégia de CzRM, os Organismos Públicos implementam diferentes sistemas de informação de modo a aceder e manipular dados dos cidadãos, a fim de conhecer comportamentos e necessidades destes. O CzRM procura não apenas recolher informação sobre os cidadãos, mas sim para fazer um melhor uso desta. Os Organismos Públicos têm vindo a reconhecer a necessidade crescente de oferecer mais e melhor aos seus cidadãos, em curtos espaços de tempo e sem qualquer custo associado, desenvolvendo assim plataformas, às quais se pode aceder 24 horas por dia, sete dias por semana, através de um ponto de contato (Fortunato et al., 2013:99).

2- CRM nas Autarquias Locais

Em Portugal há bons exemplos de implementação de CRM na Administração Pública, como por exemplo, o portal das finanças, onde pode ser consultada toda a interação com o fisco (i-Gov, 2011a). As autarquias enfrentam, atualmente, situações de grande exigência em termos de tratamento de processos, de gestão de informação e de responder às crescentes solicitações dos cidadãos, que pretendem ter um atendimento de qualidade e acessível através de qualquer meio, seja por intermédio de telefone, Internet ou presencialmente (Pires, 2011).

E nos últimos anos, as medidas implementadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade da prestação dos serviços públicos e são exemplos dessa questão a criação de vários sítios governamentais, de centrais de atendimento ao cidadão, de call centers e, mais recentemente, de redes sociais para comunicação com o cidadão (Lara et. al., 2014:1).

Desenvolver um projeto capaz de centralizar a informação, que se encontra dispersa geograficamente pelos diversos serviços e instalações de uma autarquia e muitas vezes em sistemas autónomos e divergentes, são hoje em dia desafios e objetivos de forma a poderem dar respostas atempadas aos seus Municípios.

É fundamental ter em conta que as soluções que se prendem com a facilidade de integração e a interoperabilidade com outros produtos ou ferramentas colaborativas existentes nos Municípios, designadamente ERPs, sejam da Medidata ou da AIRC, empresas mais especializadas em produtos para a administração local. Habitualmente estas soluções integram um conjunto de módulos implementados nos diversos serviços. Há a necessidade de reestruturar as estruturas de TI na área da intranet e do atendimento, as quais são interdependentes dado que a informação necessária, circula sobretudo na intranet e assim

permite melhorar o contacto com o público. A solução a ser implementada tem que ter em conta o ERP a funcionar no Município e deve assegurar a necessária interoperabilidade, especialmente no que diz respeito à integração com o novo sistema CRM que se pretenda implementar. Como tal, mais uma vez é salientado, que o caminho é a integração total, de todos os sistemas que possam produzir informação de relevo para o Município.

O desenvolvimento de projetos CRM para Autarquias Locais, é uma área que já está a ser considerada por parte dos Municípios Portugueses. A tendência, do foco no cliente, está a ser sentida em vários sectores e esta pressão recai também sobre a Administração Pública e, no caso concreto sobre as autarquias locais. Cada vez mais, o cidadão exige ser tratado como um cliente, de forma integrada. A mudança de visão do cidadão, hoje parcelar e repartida entre os diversos serviços, irá gradualmente dar lugar a uma visão integrada, quer do ponto de vista de serviços, quer de canal. Esta mudança é profunda e requer muito mais do que conhecimentos tecnológicos: a necessidade de gestão da mudança é grande e essa é uma condição essencial para o sucesso. A administração central e local, deram já passos significativos na adoção de sistemas CRM, recorrendo a fornecedores que têm experiência e estão particularmente focados na adaptação das suas soluções para este tipo de organizações. Esta experiência garante que os problemas normais podem ser antecipados e evitados, diminuindo o risco do projeto. De entre vários fornecedores de CRM, destacamos a Siebel, SAP, Oracle e Microsoft, que já implementaram projetos e soluções em organizações públicas, com sucesso.

Muitas organizações apostam num modelo de gestão em que a qualidade da prestação do serviço e o grau de satisfação dos munícipes são cruciais através da certificação formal. “Um dos eixos de transformação das organizações públicas locais assenta numa nova filosofia de ação, virada para o munícipe e orientada para a melhoria da qualidade, a diversos níveis, dos serviços que são prestados” (Sourceingest, 2009:6).

A Administração Pública voltada para o cidadão é definida por Gonçalves et al. (2002: 3) como “um modelo gerencial, cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas eles são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da Administração Pública”.

A gestão de municípios é uma tarefa desafiadora. E segundo Leite e Rezende (2010:248) abrange a necessidade de se conciliar os mais diversos interesses e de atingir resultados com

grande complexidade de mensuração, informação e planeamento. Sendo o CRM definido por Swift (2001:13) como “um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos positivos com os mesmos”. As empresas buscam identificar o cliente, conhecê-lo, diferenciá-lo (avaliando as suas necessidades e exigências), interagir com o cliente (reavaliando suas necessidades) e personalizar este relacionamento. Mas ao mesmo tempo o papel da TIC é essencial em um cenário de utilização do CRM, pois permite a localização, utilização e controle dos dados e processos. A TIC possibilita o trabalho da organização na coleta e no gerenciamento de informações sobre os relacionamentos com clientes e sobre o negócio. Este processo viabiliza a transformação de informações em conhecimento, permitindo assim, a utilização deste conhecimento para atingir os objetivos estipulados (Leite e Rezende, 2010:249). Ao mesmo tempo Schweitzer (2004:38), realça que a infraestrutura tecnológica para o CRM é mais que uma simples solução de software ou ferramenta. É um conjunto de tecnologias e de sistemas de informação que, integradas, implementam e operacionalizam as estratégias para o CRM.

Segundo Almeida (2011:107), as novas tecnologias de informação não são consideradas apenas um meio de comunicação mas sim como uma nova dinâmica e agregadora de outros meios e suportes, que possibilita, por um lado, o aumento do consumo de informação de forma mais rápida, ágil e imediata, e por outro, que as atividades dos seres humanos sejam cada vez mais caracterizadas pelas trocas de informação. “As novas tecnologias de informação resultam da conjugação das técnicas informáticas; áudio; visuais e de telecomunicações. Cruzar a informática com as técnicas de imagem e som, e com o desenvolvimento de novos materiais de comunicação (...) permitiu, nos últimos anos, um campo vasto de soluções nos modos de comunicação”.

Como, cabe às Câmaras Municipais promover o desenvolvimento dos seus respetivos municípios em todas as áreas da vida dos seus respetivos cidadãos, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil (AMA, 2012b). E com áreas de atuação tão dispersas, os STI poderão ser, sem dúvida, um valioso contributo na agregação e gestão da informação interna dessas instituições, bem como na disponibilização da informação aos munícipes, constituindo assim, um fator de aproximação às populações.

No entanto, e como nem sempre estas novas tecnologias estão desenvolvidas numa organização é necessário o reconhecimento das mesmas e a sua implementação porque, cada vez mais, tem vindo a ocupar nas vidas dos cidadãos em geral, e dos seus respetivos municípios em particular, uma mais-valia, nomeadamente a internet, que podem aproximar os autarcas e as suas respetivas autarquias dos cidadãos que governam, seja pela divulgação de informação seja pela disponibilização de novos serviços, dando resposta qualificada com mais eficácia e eficiência às numerosas solicitações que recebem.

Cada vez mais, com maior consenso, se assume que a democracia e o desenvolvimento passam por um poder local mais forte e atuante, assegurando a participação das populações. Com efeito, é importante catapultar da assimetria de informação para maior transparência da gestão, responsabilização e prestação de contas (Cardoso e Cardoso, 2011:6).

Segundo Costa (2002) in Cardoso e Cardoso (2011:6), insiste que, de acordo com o princípio da subsidiariedade, nenhuma função deve ser desempenhada por um determinado nível de governo se puder ser melhor desempenhada por um nível de governo inferior. Também a este respeito, Caupers (2001:103) concretiza que “tudo quanto puder ser eficazmente decidido e executado ao nível autárquico não deve ser atribuído ao Estado e aos seus agentes”. Para o efeito, o papel dos municípios é fulcral, dada a sua proximidade com os administrados.

A maior proximidade dos eleitos aos problemas concretos das populações proporciona uma maior e melhor capacidade de apreensão das necessidades e possibilita tomadas de decisão mais rápidas, oportunas e económicas. Sendo expectável que as autarquias prestem um serviço de qualidade a menor custo (Cardoso e Cardoso, 2011:6).

Também Bilhim (2004:29-30) advoga que a tendência para a personalização do poder político local, na figura do presidente de Câmara, “constitui uma das características da vida política autárquica em Portugal, a qual se enquadra no sistema de constituição, manutenção e reforma das elites políticas locais (mediadoras nas relações entre poder local e poder central) ”.

As Autarquias têm constatado que precisam de ter os meios para prestar ao Cidadão um serviço mais rápido, eficiente e personalizado, acompanhando as exigências de simplificação e as tendências de inovação e de modernização (Esteves e Sousa, 2006).

De acordo com Ferrão (2003:157), o CzRM “é um desafio muito importante, e necessário, para a Administração Pública, o qual vai ter implicações aos mais variados níveis, mas que é inevitável” e acrescenta que, em Portugal já há exemplos da sua aplicação bem-sucedida

(como é caso da Loja do Cidadão), mas adverte que muito ainda haverá a fazer, sendo necessário conjugar obrigatoriamente os esforços na “Administração Central e nas Autarquias Locais, com os necessários apoios políticos para o eventual desbloqueamento de situações que poderão ser obstáculos à sua implementação”.

No artigo publicado no Portal do Marketing, sobre “Citizen Relationship Management”, Santos (2007:s/p) defende que:

Com a aplicação de uma estratégia de CzRM existe um sistema de atendimento ao munícipe, através de uma plataforma centralizada de informação que funciona em multicanal. Ou seja, o cidadão tem vários canais para interagir com a autarquia (presencial, telemóvel/telefone, web, email, fax, correio,) e toda a informação fica centralizada num só local, com acesso em tempo real às pessoas autorizadas. Este modelo, de atendimento único, integra e faz interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento.

Uma plataforma de Balcão de Atendimento Único (BAU) e também a criação de um Serviço online, são elementos de suporte à implementação das medidas no âmbito da Modernização Administrativa das Autarquias, que tem como objetivo primordial simplificar os contactos entre os munícipes e o Município, implementando uma filosofia de atendimento multicanal (Pires, 2011).

O atendimento municipal surge assente numa nova lógica centrada numa unidade orgânica baseada em aspetos relacionados com maior facilidade na relação entre os cidadãos e a autarquia, possibilitando um melhor acesso à informação. De acordo com Oliveira de Sousa (2007:37), “esta nova unidade, geralmente denominada Serviço ou Gabinete Municipal de Atendimento ou, ainda, Gabinete do Munícipe, funciona como o front office da autarquia. As suas principais atribuições são: o tratamento de assuntos relacionados com licenciamentos diversos e pagamento de taxas e licenças, no âmbito das atribuições municipais; a receção e entrega de documentos e solicitações diversas dos cidadãos; o encaminhamento de todos os requerimentos para os vários serviços municipais; o fornecimento de informações sobre a situação de processos específicos e sobre outros assuntos úteis ao munícipe”.

A aposta na sociedade da informação, nas novas tecnologias e na presença nas Redes Sociais, acompanhada pela modernização das instituições, é fundamental para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social. Contudo, para o seu sucesso é necessário mais do que tecnologia. É fundamental o envolvimento dos funcionários públicos no processo de modernização, o funcionamento das instituições e organismos públicos através da concretização de objetivos e o reforço dos direitos e garantias dos cidadãos/clientes da

Administração Pública, bem como a mobilização da sociedade civil para a sua utilização constante e massiva (Mateus, 2008).

O sucesso de uma plataforma de e-Gov depende do uso que as pessoas dão às tecnologias e do impulso e inovação que os organismos lhe conferem. A tecnologia não é, portanto a solução é apenas parte dela (Campos e Marques 2005). O Impacto causado pela aplicação de uma correta estratégia de e-Gov faz-se sentir a três níveis: redução de custos na Administração Pública, aumento de competitividade económica e aumento do nível de participação do cidadão nas decisões políticas (Ferreira, 2002).

Portanto, é crucial efetuar um esforço e um investimento na transição de um modelo baseado na burocracia para maior simplicidade. A este respeito, o programa “Simplex Autárquico”, dinamizado pela Agência para a Modernização Administrativa, pretende aproximar a Administração dos cidadãos, a prestação de melhores serviços, a desburocratização dos procedimentos e, por consequência, o aumento da qualidade da gestão e funcionamento dos serviços públicos, tendo conseguido uma adesão crescente a este programa por parte dos municípios.

E basicamente existem, no mercado, dois fornecedores de soluções informáticas integradas para câmaras municipais, que cobrem todas as áreas de gestão internas municipais, com especial destaque para os ERP – Enterprise Resource Planning – embora, qualquer dos fornecedores já possua, também, soluções de SGD, BI – Business Intelligence, CRM – Customer Relationship Management – e BPM – Business Process Management, ainda que sejam soluções proprietárias e desenvolvidas pelas próprias empresas.

A, quase, totalidade das autarquias utiliza soluções informáticas destes dois fornecedores que são a AIRC – Associação de Informática da Região Centro – e a Medidata. Net – Sistemas de Informação para Autarquias.

A AIRC insere-se no Setor das Sociedades não Financeiras Públicas e foi fundada em 1982 por trinta municípios da região centro e tem a sua sede em Coimbra (AIRC, 2011), e tal teve também necessidade de crescer e possui uma plataforma de serviços e aplicações MyNet.

O MyNet combina, sobre uma plataforma de serviços e aplicações, várias soluções fáceis de utilizar e completamente integradas com o sistema de informação da organização (ERP), Intranet, Balcão Único de Atendimento, Serviços Online, CRM – Citizen Relationship Management ou Gestão das Relações com os Clientes. Sendo que, as diferentes soluções do

MyNet (Intranet, Balcão Único, Serviços Online e CRM) podem ser implementadas em conjunto, ou em separado (AIRC, 2014).

A Intranet é uma solução reservada aos funcionários, agentes e colaboradores do município, que permite em simultâneo, a difusão de informação, a partilha de conhecimento, e o acesso às soluções e ferramentas de gestão e de colaboração do Município.

O MyNet potencia a segurança e privacidade no acesso à informação e a redução dos custos com o papel e com a comunicação interna. Encontra-se disponível em qualquer lugar, ou ocasião (internet), integra com o cartão do cidadão, com ferramentas de comunicação (email, instant messaging), colaboração (partilha de recursos, agenda), outrora dispersas por várias soluções e com a gestão documental e o Correio Eletrónico. Disponibiliza uma área de self – service de Recursos Humanos (consulta a dados pessoais, justificação de faltas, pedido de certidões e declarações, vencimentos, marcações de férias, etc.), aprovisionamento (pedidos de fornecimento, requisição interna, etc.) e permite o acesso a informação de gestão (business intelligence, etc.)(AIRC, 2014).

O Balcão Único de Atendimento é uma solução de atendimento e de gestão do relacionamento com os munícipes, que combina integração automação e capacidade de monitorização e acompanhamento de qualquer pedido ou interação, garantindo eficiência nas respostas e redução dos custos de atendimento. O Balcão Único é uma plataforma multicanal (presencial, telefone, correio postal e eletrónico, etc.) e multisserviços. Integra a totalidade dos serviços relativos às competências da organização, desde o licenciamento urbanístico até aos serviços relacionados com a gestão de consumo de água, passando pelo licenciamento de atividades e cobrança de taxas. Possibilita a recolha, consulta e fornecimento de informação sobre os pedidos, promove a modernização administrativa dos municípios através da desmaterialização e simplificação dos serviços e processos, reduzindo os tempos de atendimento e de resposta. Fornece uma visão integrada (360º) da relação do munícipe com o Município e permite o encaminhamento imediato dos pedidos para os serviços responsáveis para seu tratamento e resposta. É uma base de conhecimento de apoio ao atendimento e de informação ao munícipe. Integra com o Cartão de Cidadão, com sistemas de pagamento eletrónico e com sistemas de comunicação de voz (VoIP), de correio eletrónico, SMS, gestão de filas, etc. (AIRC, 2014).

A plataforma de serviços online (internet) que disponibiliza aplicações, funcionalidades e conteúdos orientados para a interação com os munícipes, disponibilizando via internet, as capacidades do Balcão Único de Atendimento. Esta solução fornece ao munícipe uma visão

integrada (360º) de toda a sua relação com a organização, desde dos pedidos realizados, conta – corrente até às informações recebidas.

O CRM – Citizen Relationship Management inclui o registo e o acompanhamento de todos os pedidos e contatos do munícipe, agregando os detalhes que estão associados a cada contato, como o canal usado, a hora, a duração e o agente que realizou o atendimento (AIRC, 2014).

Figura 6 - Diferentes soluções do MYNET



Fonte: (AIRC 2014)

Enquanto a Medidata.Net “nasceu” em Outubro de 1989 no meio universitário do Porto, onde tem a sua sede até hoje e, em 2000, com a crescente necessidade de modernização por parte das autarquias fundou a Medidata.Net, uma sua participada (Medidata, 2012).

Os Municípios Portugueses mantiveram durante décadas, uma estrutura típica dos serviços públicos. Hoje a grande maioria do Municípios já introduziram medidas de reorganização sustentadas nas tecnologias da informação. Essas medidas já deram e estão a dar origem a mudanças profundas, na forma como os cidadãos se relacionam com o seu Município, e também na forma como os próprios Municípios, se organizam internamente.

O grande desafio é a integração entre os sistemas de BackOffice e os sistemas Fronte Office. Nesse caso, eles referem-se à integração entre as atividades realizadas pelo sistema de Interprese Reforce Planino (ERP) e as atividades realizadas pelas aplicações de CRM. Segundo os autores, muitos sistemas de ERP são desenhados por processos relacionados aos

produtos, enquanto as aplicações de CRM devem ser desenhados por processos relacionados com os clientes. Eles notam que as soluções de CRM adotadas pelas organizações devem ser habilitadas para fornecer uma integração completa com os sistemas de ERP.

Eles também observam que as aplicações de CRM devem ser integradas com as ferramentas de utilização geral, tais como Word ou o Outlook. Portanto, percebe-se que as funções do CRM funcionam numa base de gestão integrada (Xu et al., 2002).

Apesar das maiores empresas fornecedoras de sistemas de ERP efetuarem diversas ações para as colocarem no mercado de CRM, existem diferenças significativas entre a tecnologia dos sistemas de ERP e as aplicações de CRM. Eles fazem referência a algumas diferenças conceptuais entre esses sistemas, tais como: o ERP serve como a base sólida para integrar as funções de BackOffice; o CRM visa integrar as funções e as aplicações de Front Office com os de BackOffice, mantendo o relacionamento e construindo a fidelidade para com os clientes; o ERP promete integrar todas as áreas funcionais de negócio com fornecedores e clientes; o CRM promete melhorar os pontos de contactos com os clientes, otimizando a satisfação e a rentabilidade desses consumidores; o ERP possui sistemas de informações fragmentados, enquanto o CRM possui informações fragmentadas de clientes. Por fim, os autores referem que embora o ERP não seja um requisito para o CRM, os benefícios desse último depende da existência de uma infraestrutura básica, a qual poderá envolver um data warehouse e/ou o ERP. Eles afirmam que, além de outras ferramentas, o ERP e a Internet são a infraestrutura central para as aplicações de CRM (Chen e Popovich, 2003).

A interoperabilidade entre sistemas é fundamental, para a grande maioria dos Municípios Portugueses. Isto porque os Municípios possuem sistemas ERP, com vários módulos, por vezes dispersos e existe a necessidade de integrar informação de forma a servir os cidadãos e outras entidades. A escolha deve recair num fornecedor de serviços, capaz de implementar ferramentas, que permitam a integração entre sistemas ERP e CRM.

Há uma clara expectativa do aumento da produtividade, bem como da qualidade dos serviços prestados. Destacam-se ainda outro tipo de benefícios, ao nível da otimização de processos internos, melhor rentabilização dos recursos humanos, melhoria no atendimento aos cidadãos e a capacidade de crescimento futuro. Tudo isto facilita o trabalho a quem diretamente trata dos processos, permitindo, saber o estado em que estes se encontram e qual o tempo disponível para os despachar. Ao nível das chefias, permite uma melhor supervisão e coordenação dos serviços. Há assim, um maior controlo dos processos e dos prazos.

3- Casos de Sucesso de CRM nas Autarquias Locais

Constatou-se, através de pesquisa que algumas implementações de sistemas CRM já foram efetuadas, em alguns Municípios, como os de Abrantes, Cascais, Matosinhos, Mértola e Santarém, tiveram em consideração uma série de situações, nos seus processos de mudança da estrutura de funcionamento dos seus serviços, e implementaram o sistema de CRM.

Como tal, os testemunhos enunciados, servem para justificar fatores de sucesso, como é o caso da Câmara Municipal de Abrantes que quis fornecer serviços integrados e de baixo custo para os seus cidadãos online e através do seu centro de chamadas melhorar a qualidade de vida dos moradores. Antes de 2004, os serviços estavam virados para o cliente no município, tais como incêndio e salvamento, lazer, e bibliotecas foram unificados em um único sistema de informação. Trabalhando com a Microsoft ® Gold Certified Partner da Unisys, o município estabeleceu um roteiro de tecnologia começando com uma nova infraestrutura de servidor Microsoft baseado em Active Directory ® serviços de diretório. O município implantou a Microsoft Dynamics ™ CRM para gestão de relacionamento com o cliente. O número médio de visitas para uma solicitação de serviço foi reduzido, e o município reduziu o tempo médio que leva para processar uma transação cidadão em 50 por cento (CM Abrantes, 2007).

Integrar todas as funções e processos que intervêm nas atividades da organização com os seus clientes, facilitando-lhe a vida, diminuir os custos de contexto que sobrecarregam as atividades económicas e modernizar a administração, são os grandes objetivos que se pretendem atingir com a implementação do CRM.

Com a implementação do CRM, é possível a qualquer organização pública -autárquica, qualificar e otimizar o funcionamento interno dos serviços municipais, melhorar a prestação de serviços aos munícipes e às empresas, promover a interação entre as diferentes administrações públicas e contribuir para reforçar a qualidade da cidadania.

A evolução dos sistemas de informação permitem disponibilizar um conjunto de serviços que facilitam a implementação de ferramentas internas de gestão de processos, para atingir determinados objetivos em áreas como (CM Abrantes, 2007):

- i. O desenvolvimento de um processo de licenciamento;
- ii. O acesso externo à informação;
- iii. O tipo de suporte de patamares evolutivos da relação entre autarquia e o cidadão;
- iv. Os meios internos que permitam controlarem essa relação.

Através da centralização dos dados, é possível a criação do processo do cliente municipal, sendo possível obter (CM Abrantes, 2007):

- i. O historial do cliente;
- ii. Atendimento realizado, baseado nos seus dados pessoais;
- iii. Relacionamento imediato com qualquer processo existente na autarquia;
- iv. Relação mais envolvente e um atendimento mais eficiente.

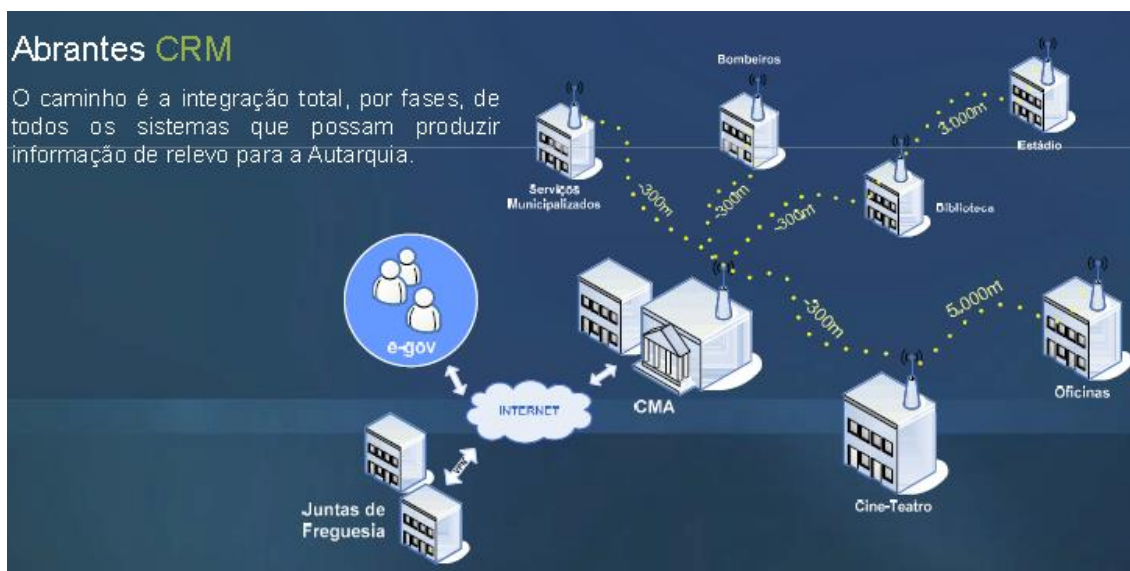
O enfoque no Cliente Municipal e a criação de meios de aproximação autarquia – munícipe são estratégias fundamentais para a prestação de serviços de qualidade:

- i. Evolução da relação com o munícipe;
- ii. Novos meios de atendimento (web e cal center).

Com a integração da informação proveniente dos diferentes sistemas e com uma correta gestão do conhecimento, é possível estabelecer novos paradigmas na gestão autárquica e criar meios de aproximação da autarquia ao Cliente Municipal, nomeadamente (CM Abrantes 2007):

- i. Atendimento integrado, independentemente do meio;
- ii. Cidadão, devidamente identificado, é mais um utilizador dos sistemas de informação.

Figura 7 - CRM o caminho é a integração total



Fonte: Abrantes – Microsoft (2015)

Para cumprir com os objetivos internos da organização é necessário que exista uma interação entre os diversos serviços que diretamente interagem com a autarquia e esta com o cidadão.

Neste contexto, os sistemas de informação exigem cada vez mais tecnologias de comunicação sofisticadas, que em geral também interagem com os munícipes através de novos meios como, por exemplo, a Internet.

Estas novas tecnologias exigem novas formas de Gestão caracterizadas pela inovação que permitam relacionamentos com os munícipes. Tudo isto só será possível se o acesso dos munícipes for compatível com o grau de evolução das autarquias.

Para além do Município acima referenciado, até meados de 2006, a Câmara Municipal de Mértola possuía, em termos de ferramentas colaborativas, o sistema de ERP da AIRC, também usado noutros municípios, pelo que era necessário que a solução que viesse a ser implementada tivesse em conta esta aplicação e assegurasse a necessária interoperabilidade, especialmente no que diz respeito à integração com o novo sistema CRM que se pretendia implementar” (Microsoft, 2007c).

O município pretendia “poder partilhar internamente a informação e, sobretudo, poder encontrá-la com facilidade, pelo que era necessário criar uma plataforma que, quando fosse chegado o momento, estivesse disponível para toda a organização”. Segundo Fernando Gameiro, da Advantis Solutions “A solução encontrada diz incluir o Microsoft Dynamics CRM 3.0, usado sobretudo para a parte do contacto exterior e relacionamento com os munícipes, e o Microsoft SharePoint Server, usado para a intranet e o qual faz também a ligação com o ERP da AIRC através dos respetivos Web Services”. Para configurar e implementar o CRM, foi efetuado uma parceria com a ATM.

Portanto, foi criado um sistema que se adaptou aos processos existentes; não trouxeram um sistema de fora, pouco flexível, ao qual o município se tinha que se adaptar; ou seja, fizeram o contrário: foi o sistema que aceitou as regras do município (Microsoft, 2007c).

Um outro requisito importante era a integração com o sistema pré-existente da AIRC, o qual deveria poder trocar informação com o sistema CRM que seria implementado como uma das peças fundamentais do projeto, nomeadamente na parte do atendimento.

Para atingir os objetivos solicitados pela Câmara Municipal de Mértola, a Advantis trabalhou com tecnologias Microsoft, as quais permitiram criar a solução em tempo recorde. Fernando Gameiro, explica que customizaram o Microsoft Dynamics CRM para criar ferramentas que dessem uma melhor resposta aos munícipes, “e criaram uma forma de, na gestão documental, partilhar entidades entre o ERP pré-existente e o CRM; e assim tornar todo o fluxo de trabalho coberto”.

Margarida Fortunato, Gestora do Projeto na Câmara Municipal de Mértola consegue avaliar os benefícios que o Município vai ter. “Este é um projeto que, além de proporcionar um serviço melhor e mais rápido aos munícipes, também visa facilitar o trabalho de todos aqueles que trabalham dentro da organização, que passam fácil e rapidamente a saber onde estão os processos, a quem foram atribuídos e em que fases se encontram”.

Margarida Fortunato defende que os benefícios sentem-se a todos os níveis da estrutura da Câmara, “Para quem trabalha diretamente com os processos, passa a ser mais fácil saber o estado em que estes se encontram e qual o tempo disponível para os despachar, enquanto que ao nível das chefias, permite uma melhor supervisão e coordenação dos serviços. Há um maior controlo dos processos e dos prazos”.

Margarida Fortunato diz que não é possível, para já, quantificar a poupança de custos que o sistema irá trazer à Câmara a médio prazo, mas a poupança já é visível, embora de quantificação mais difícil: “O sistema disponibiliza informação, e isso tem um preço. Se eu encontro em 10 minutos, ou até em 30 segundos, o que dantes precisa de um dia ou dois para encontrar, ganho imenso tempo – e tempo é dinheiro. Além disso, ofereço aos meus munícipes um serviço de maior qualidade, e isso também tem um preço” (Microsoft, 2007b).

Destacam-se ainda os Municípios de Matosinhos e Cascais, em que a solução para a resolução dos problemas apontados, passou igualmente pela implementação do Microsoft Dynamics CRM 3.0. Como foi referenciado anteriormente este sistema é usado sobretudo para a parte do contacto exterior e relacionamento com os munícipes. O Microsoft Share Point Server é usado para a intranet e o qual faz também a ligação com os ERPs da Medidata e da AIRC através dos respetivos Web Services. Estas soluções assentam numa configuração do Microsoft Dynamics CRM para criar ferramentas que dão uma melhor resposta aos munícipes e criam uma forma de, na gestão documental, tornar possível a partilha de informação entre os ERPs pré-existentes e o CRM.

A participação ativa dos cidadãos é vital para a promoção e melhoria da vida nas cidades e para o aumento da qualidade da democracia. O caso da Câmara Municipal de Cascais, reconhecida com um prémio de Boas Práticas no âmbito do Programa Autarquias Digitais, mostra como devem ser lançadas as condições base para uma Administração mais próxima do Cidadão, pela inovação e abrangência da abordagem.

No âmbito do processo global de modernização da Administração Pública central e local, e mais especificamente da forma com esta se relaciona com os cidadãos, a Câmara Municipal de Cascais (CMC) definiu como prioridade para 2007 a reorganização do seu modelo de atendimento e a criação de uma nova dinâmica de relacionamento com os cidadãos (Microsoft, 2007a).

Mais do que uma simples modificação das instalações, do organigrama, das pessoas ou a implementação de uma ferramenta tecnológica, a abordagem adotada pela CMC integra-se numa estratégia global de modernização do seu funcionamento, materializada no Programa MAIS Cascais, potenciando ganhos de eficiência a nível interno e, sobretudo, no relacionamento com os cidadãos e empresas.

No âmbito do Programa MAIS Cascais foram definidos três eixos de intervenção:

Eixo 1 - Reformulação do relacionamento com o cidadão;

Eixo 2 - Melhoria da informação interna;

Eixo 3 - Otimização do Modelo de funcionamento.

Reformular o Atendimento – Criar as Condições Base para Aproximar a Autarquia dos Cidadãos

Alinhar as iniciativas da CMC com as promovidas pela Administração Central é um dos desígnios do Programa MAIS Cascais. De facto, aliar uma lógica de proximidade a uma prestação de serviço de excelência é um dos objetivos e, ao mesmo tempo, um fator crítico de sucesso do programa.

Este alinhamento só é possível adotando uma lógica de relacionamento com os cidadãos através de uma plataforma multicanal (telefone, e-mail, presencial, fax ou carta e internet), que permita um acesso fácil, transparente, cómodo e seguro aos serviços da Autarquia, fundamental para aumentar a confiança do cidadão na Autarquia.

Neste âmbito, é base estrutural de todo o projeto potenciar as oportunidades inerentes ao Cartão de Cidadão, no que diz respeito à identificação e promoção das transações eletrónicas, assegurando a segurança da autenticação forte e da assinatura eletrónica, estimulando este cartão como forma privilegiada de identificação perante a Autarquia e os seus serviços.

A visão Global do Programa MAIS Cascais integra uma abordagem adotada que permitiu à CMC criar uma dinâmica importante de transformação que se traduziu em duas mais-valias significativas:

- i. a criação de uma nova lógica no relacionamento com o cidadão, passando as suas necessidades a ser o foco da prestação de serviço;
- ii. disponibilizar aos colaboradores da Autarquia um conjunto de informação anteriormente dispersa na organização e que se revela fundamental para o desempenho das suas funções e na sua resposta ao cidadão.”

A Dra. Conceição Cordeiro, Diretora Municipal de Sistemas e Comunicação da Câmara Municipal de Cascais defende que não obstante esta visão multicanal da prestação de serviços e de relacionamento entre a CMC e os cidadãos, considerou-se fundamental definir uma estratégia consistente para o canal presencial.

Neste âmbito, a CMC definiu a sua estratégia de atualização do modelo de atendimento presencial que conjuga os aspetos relacionados com a especialização da função atendimento com a necessária dispersão geográfica do mesmo em toda a área do Concelho.

Esta estratégia foi definida através de um estudo das necessidades do modelo de atendimento presencial e está em fase de preparação da sua implementação. Esta implementação será realizada de forma integrada com a estratégia nacional para a criação do Balcão Único da Administração Pública, que no caso das autarquias locais compreende a implementação de lojas do cidadão.

O conceito subjacente a esta estratégia tem por base que o atendimento é, cada vez mais, uma função transversal em qualquer organização e que apresenta especificidades que devem ser contempladas e geridas como qualquer valência mais técnica. Neste sentido, importa também incluir nas iniciativas de reformulação do atendimento a requalificação dos postos de atendimento, numa ótica de racionalização das estruturas, em termos de número de postos de atendimento, número de recursos afetos, mas também no que diz respeito ao perfil desses recursos.

Assim, e independentemente do canal utilizado, todo o relacionamento com o cidadão (particular ou empresa) é gerido através da plataforma de Citizen Relationship Management (CRM) utilizada pelos recursos humanos afetos ao atendimento.

O CRM pretende ser, em primeiro lugar, a ferramenta de trabalho dos funcionários que realizam o atendimento. Contudo, foram consideradas consensuais as mais-valias decorrentes dessa utilização pelos demais órgãos da autarquia, uma vez que permite gerar informação de gestão de suporte aos órgãos de decisão e aos vários serviços da Câmara Municipal Cascais (Microsoft, 2007a).

Esta plataforma de CRM permite obter, em termos sintéticos:

- Informação relativa ao Cidadão, contemplando:
 - i. ficha do Cidadão (dados de identificação do Cidadão);
 - ii. registo / consulta de interações;
 - iii. entrada de pedidos / processos;
 - iv. pesquisas de cidadãos;
 - v. pesquisas de dados de processos.

- Informação geral (base de conhecimento), que inclui informação relevante sobre a atividade da CMC, nomeadamente:
 - i. localização dos serviços;
 - ii. horários de funcionamento;
 - iii. eventos promovidos pela autarquia;
 - iv. informação relativa à instrução de processos (documentos necessários, taxas, prazos de resposta, etc.).

- Dados de gestão, permitindo retirar indicadores e outras informações de suporte à tomada de decisão (reportes pré-definidos).

A implementação da plataforma processou-se de forma gradual, permitindo a aculturação por parte dos colaboradores e a redução gradual da resistência à mudança, o que permitiu a adoção de uma estratégia evolutiva no sentido de permitir a exploração de outras potencialidades não incluídas na fase inicial.

Esta perspetiva evolutiva de desenvolvimento do CRM está alinhada com a implementação do modelo de atendimento e assenta em dois vetores:

- i. profundidade funcional;
- ii. abrangência organizacional, conforme seguidamente se ilustra.

Não obstante as mais-valias decorrentes da intervenção realizada ao nível do modelo de atendimento, assumiu-se que um dos fatores críticos de sucesso para alavancar a capacidade de resposta ao cidadão é a relação ágil que tem de existir entre o front-office e o back-office.

No caso da CMC encontra-se em desenvolvimento um portal interno que permitirá aos colaboradores o acesso simples a informação atualizada e a funcionalidades relevantes para a sua atividade interna e de prestação de serviço ao cidadão.

Este portal interno está orientado para a disponibilização de funcionalidades, facilitando o quotidiano dos utilizadores e assegurando o acesso a informação atualizada sobre os aspetos relevantes da atividade da Autarquia (Microsoft, 2007a).

É nesta lógica de agilização que a reengenharia de processos assume um particular destaque. De facto, a intervenção a realizar em termos de otimização dos processos de cada uma das áreas e dos processos transversais assumirá a base para a desmaterialização dos documentos utilizados e simplificação da tramitação interna dos processos. Na prestação de serviços ao Cidadão são de extrema relevância as potencialidades da futura plataforma de interoperabilidade (Framework dos Serviços Comuns - FSC), em desenvolvimento pela AMA - Agência para a Modernização Administrativa, e a informação que seja possível disponibilizar por parte da Administração Central, numa ótica de promoção da Administração Pública em rede.

As vantagens da adoção de uma ferramenta de suporte ao relacionamento com os cidadãos, baseada num sistema de CRM (Citizen Relationship Management) são:

- i. Democratização da informação através da sua disponibilização em vários canais (presencial, telefone, Internet, etc.);
- ii. Construção de uma base de conhecimento que disponibiliza informação geral sobre o funcionamento da autarquia e dos serviços prestados, acessível aos cidadãos e a todos os colaboradores da autarquia (por. ex. horários de funcionamento, localização dos serviços, documento necessários para instruir processos, tempos de resposta, etc.);

- iii. Registo sistemático dos relacionamentos com os cidadãos, onde se sistematizam todas as interações com os munícipes e se acede ao histórico de relacionamento (permitindo identificar o perfil do munícipe e enquadrar a forma de atendimento);
- iv. Disponibilização de informação de gestão e de suporte à decisão, nomeadamente em termos de:
 - segmentação de munícipes (o que possibilita adequar a gestão do relacionamento);
 - tipificação das interações com os cidadãos;
 - tratamento de reclamação (integradas com o Sistema de Informação Geográfica, permitindo a sua georreferenciação); etc.

Para além das câmaras acima referenciadas também a Câmara Municipal de Santarém implementou um conjunto de soluções tecnológicas que lhe permitiram modernizar os seus processos administrativos, conseguindo assim uma série de vantagens, tanto no relacionamento com os munícipes como ao nível da produtividade dos seus colaboradores. Das várias inovações tecnológicas agora introduzidas destaca-se a aplicação do Município de Santarém para Windows 8 (Microsoft, 2007d).

Este processo de modernização administrativa arrancou em janeiro de 2012, com o objetivo de melhorar e otimizar os processos de negócios da instituição, criar novos produtos e serviços, aumentar a produtividade dos colaboradores e melhorar todo o processo de tomada de decisão.

Para o desenvolvimento deste projeto a Câmara Municipal de Santarém apostou em tecnologia Microsoft, como forma de responder às várias necessidades administrativas e recorrendo a um conjunto de produtos e serviços diferentes, onde se destacam o Microsoft Dynamics CRM, o Microsoft Lync 2013, o Microsoft System Center 2012 e o Sharepoint 2010. A isto junta-se, ainda, uma aplicação para o Windows 8, através da qual é possível conhecer e explorar todo o município de Santarém.

Com as várias soluções tecnológicas a funcionar, as vantagens já são visíveis. E exemplo disso é que, todos os munícipes podem utilizar o canal Internet para a submissão dos pedidos, o que significa diminuição do tempo de resposta e poupança nos recursos. Além disso, a

colaboração entre equipas e tempo de resposta ao munícipe foram otimizadas através da utilização do Microsoft Lync. Com a entrada em produção do CRM, o serviço de atendimento ao público passou a ter uma visão global dos munícipes, conseguindo assim dar uma resposta mais rápida e ágil a todos os pedidos. Por outro lado, a gestão documental e Epaper permitiram a redução de cerca de 70% do papel utilizado na Câmara Municipal de Santarém. E com o SCCM & SCOM, a autarquia consegue uma gestão organizada e cuidada do seu parque informático, o que lhe garante um maior controlo de custos.

Em suma, a aplicação para Windows 8 da Câmara Municipal de Santarém pretende posicionar a autarquia como inovadora e na linha da frente na adoção de novas tecnologias (Microsoft, 2007d).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

1 - Enquadramento, do objeto de estudo – CRM no Município de Alcochete

O Município de Alcochete insere-se na principal centralidade do sistema urbano nacional, mais propriamente na Área Metropolitana de Lisboa (AML) que é constituída por 18 municípios. Alcochete é atualmente um concelho unido em torno da sua identidade, e na afirmação das suas origens históricas, das suas tradições de cariz tauromáquico, onde o forçado, o campino e o salineiro são figuras de destaque, quer nas inigualáveis Festas do Barrete Verde e das Salinas, quer nas festividades religiosas relacionadas com o culto a São João Baptista, a Nossa Senhora da Vida, a Nossa Senhora do Carmo e a Nossa Senhora da Atalaia.

Alcochete apresenta-se ao visitante como um concelho moderno onde é possível contactar diretamente com a história, em cada monumento, em cada casa senhorial ou edifício, e nas ruas onde o quotidiano das gentes deixa transparecer uma vontade muito própria de ser e de bem receber.

Ao nível de NUTS III, o concelho integra-se na Península de Setúbal que é composta pelos concelhos de Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal. Alcochete faz fronteira com a NUT III da Lezíria do Tejo, o que lhe confere alguns traços de identidade social e cultural muito próprio dessa região, sendo de destacar a tradição tauromáquica e o forte apego à religião, que se pode constatar pelas festividades locais.

A área de polarização em que Alcochete se insere é caracterizada por uma dinâmica demográfica, económica e urbanística bastante expressiva, decorrente da relação que mantém com a cidade de Lisboa, enquanto centralidade que ao longo dos anos se foi estendendo de forma difusa ao longo de todo o litoral geográfico, face ao desenvolvimento de novas infraestruturas viárias de ligação entre as duas margens do Tejo e à existência de bolsas de solos com potencial de edificabilidade para diferentes usos.

No que se refere à estrutura territorial interna verifica-se que o concelho de Alcochete possui uma área de 128,4 Km², o que equivale a cerca de 8% da área total da Península de Setúbal. No ano de 2008 a população residente total era de 17.464 habitantes, a que correspondia uma densidade populacional de 136 hab./Km².

Figura 8- Município de Alcochete no contexto Nacional e regional

	Área	População		Densidade Populacional	Índice de Envelhecimento	Unidades Empresariais	Pessoal ao Serviço	Índice de Poder de Compra
	Km2	Nº hab.	Var. 2001-11	Pop. Res./Km2	Índice	N.º Estabelecimentos	N.º	(PT=100)
ALCOCHETE	128,4	17569	35,00%	136,87	76,2	1780	5979	123,5
Grande Lisboa	1390	2042477	4,90%	1469,4	119	254112	896667	142,4
Península de Setúbal	1625,3	779399	9,10%	782529	113,2	71053	192390	101,1
NUT II Lisboa	3015,2	2821876	6,00%	935,9	117,4	325165	1089057	131
Portugal	92225,2	10562178	2,00%	114,5	127,8	1116181	3490789	100

Fonte: INE, SCIE, Censos e Estimativas da População Residente, (2012)

Do ponto de vista político-administrativo, o concelho encontra-se dividido em três freguesias onde se destacam os aglomerados urbanos homónimos que em termos de geometria espacial formam um “arco urbano” que de certa forma estreita a relação entre a rede urbana e os valores naturais patentes no estuário.

No que se reporta à matriz de povoamento, constata-se que este é um concelho que evidencia fortes traços de urbanidade, com destaque para os aglomerados referentes às sedes de freguesia e também de génese rural, atendendo às raízes profundas que se baseiam nas atividades agrícolas e na criação do gado e nas suas tradições, nomeadamente, o seu apego à “festa brava” o que evidencia a grande relação, para além de geográfica, também cultural, à Lezíria do Tejo.

A identificação e o aproveitamento das sinergias criadas pelos recursos e potencialidades endógenas do concelho são essenciais para a definição da Visão e da Estratégia.

O concelho de Alcochete destaca-se pela movimentação populacional favorável observada, com um aumento da taxa de crescimento demográfico no período entre 2001-2008. Comparativamente com outros municípios, Alcochete é um dos mais emergentes na península de Setúbal em termos de crescimento populacional.

Alcochete apresenta um reduzido nível de concentração populacional com 136 pessoas/Km².

Em relação à estrutura etária da população, o concelho de Alcochete revela um índice de envelhecimento em linha com o referencial 100, o que indica um equilíbrio entre a população jovem (0-14 anos) e a população idosa (65 ou mais anos).

No território de Alcochete foram identificados 642 estabelecimentos empresariais que geram 5.294 postos de trabalho, tendo em média cerca de 368 unidades empresariais por cada 10 mil habitantes.

A taxa de atração/repulsão populacional registada no período de 2001- 2008 em de Alcochete indicia que o território exerce uma forte atração na captação de população, apesar da população residente no concelho ser a mais baixa da Península de Setúbal, mas, ainda assim, com uma relativa capacidade de “rejuvenescimento” populacional, superior à média da Grande Região de Lisboa (GRL).

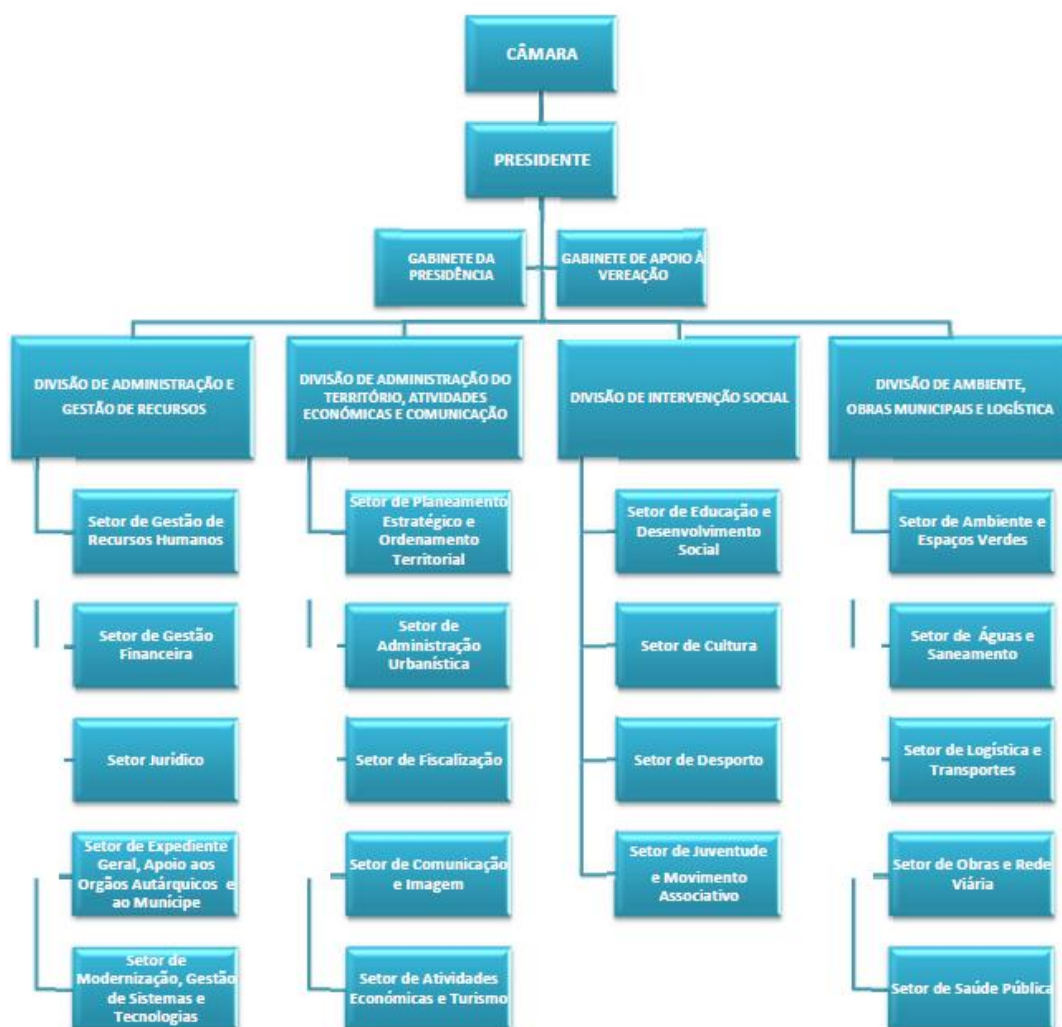
O Arco Ribeirinho Sul (ARS) constitui-se como uma unidade territorial que se estende entre o concelho de Almada e Alcochete, onde se encontram patentes valores, lógicas e dinâmicas muito específicas em termos sociais, económicos, culturais, políticos, urbanísticos e ambientais.

Composição do Executivo (Gestores de Topo)

O executivo municipal é composto por 7 eleitos, 5 com funções a tempo inteiro e dois sem pelouros atribuídos.

Organograma

Figura 9 – Organograma da Câmara Municipal de Alcochete



Fonte: CM Alcochete (2015)

O regulamento de organização dos serviços municipais (ROSM) da Câmara Municipal de Alcochete pretende dar resposta ao estabelecido na Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto, no que diz respeito à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.º 51/2005, de 30 de agosto, 64-A/2008, de 31 de dezembro, 3-B/2010, de 28 de abril e 64/2011, de 22 de dezembro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, mantendo-se inalteráveis os princípios e fundamentos que constam do regulamento de organização dos serviços municipais da Câmara Municipal de Alcochete, decorrente da adaptação da estrutura orgânica ao Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, a saber:

Prosseguir a modernização da organização, capacitando-a para a melhoria contínua dos serviços e produtos por ela prestados, promovendo a qualificação e a satisfação dos seus trabalhadores, assegurando a qualidade do serviço público.

Assegurar a adaptação da estrutura orgânica ao previsto na Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto procurando, ainda assim, garantir os meios necessários para a assunção da missão e competências das autarquias locais e aumento da complexidade de algumas das tarefas que aos municípios são cometidas, a par dos constrangimentos orçamentais e limites à despesa pública.

Garantir um modelo de gestão que prevê as principais preocupações estratégicas e operacionais da autarquia, a sistematização de processos e procedimentos, a aplicação de tecnologias de informação e comunicação e a utilização de ferramentas da qualidade em benefício da organização e do cidadão.

Estão na base deste trabalho os princípios da economia, rigor, controlo, transparência, desburocratização, simplificação, responsabilização, cooperação entre serviços, a participação dos trabalhadores, dos parceiros e dos cidadãos em geral, procurando sempre a rentabilização dos recursos públicos (financeiros, materiais e humanos), com o objetivo de atingir a eficácia e a eficiência nos serviços prestados à população. Mantém - se, ainda, a opção que vai no sentido do reforço das estruturas de base, numa clara aposta na aproximação ao cidadão cliente.

Assim, a estrutura orgânica prevista neste ROSM continua a caracterizar-se, de forma genérica, pela procura, não só da simplicidade de níveis hierárquicos em que se organiza, mas também da flexibilidade e da colaboração entre unidades orgânicas, potenciando os recursos existentes ao serviço da Câmara Municipal.

A estrutura orgânica resultante desta adaptação compreende quatro unidades orgânicas flexíveis e prevê a criação de equipas de projeto. As primeiras, divisões municipais, constituem a estrutura funcional e hierárquica da Câmara Municipal, obedecendo ao princípio da agregação por atividades, processos ou funções, tendencialmente de acordo com a sua similaridade ou complementaridade. Destinam-se a garantir o desenvolvimento dos grandes objetivos de carácter geral e permanente do município, constantes nos seus instrumentos de planeamento e de gestão de curto, médio e longo prazo e que, nessa medida, constituem a *missão* da Câmara Municipal. As segundas, equipas de projeto, de natureza temporária,

multidisciplinar e transversal, destinam-se à concretização de objetivos específicos em áreas de destacado interesse para a autarquia.

Mantém -se a segmentação das unidades orgânicas flexíveis já definida em 2010, ou seja, unidades orgânicas com funções de apoio e assessoria autárquica municipal, unidades orgânicas com funções de suporte e unidades orgânicas operacionais. Consideram-se prioritárias as atividades desenvolvidas pelas unidades orgânicas operacionais, face às atividades realizadas pelas unidades orgânicas de suporte, isto porque as primeiras consubstanciam a prestação de serviços diretamente ao cidadão, enquanto as segundas servem de suporte à concretização das atividades ou serviços que visam a satisfação dos munícipes.

As unidades orgânicas com funções de apoio e assessoria têm o seu modo de comunicação com a organização suportado pelas decisões do órgão executivo que apoiam. Definem-se nesta categoria dois gabinetes:

Gabinete da Presidência;

Gabinete de Apoio à Vereação.

As unidades orgânicas de suporte dão apoio à gestão e à organização, em sentido transversal e caracterizam -se por relações de cooperação e de integração. Define-se nesta categoria apenas uma divisão:

Divisão de Administração e de Gestão de Recursos.

As unidades orgânicas operacionais caracterizam-se por se direcionarem diretamente para o cidadão, definindo-se nesta categoria três divisões:

Divisão de Administração do Território Atividades Económicas e Comunicação;

Divisão de Intervenção Social;

Divisão de Ambiente, Obras Municipais e Logística.

No que concerne à divisão de trabalho vertical, assume-se ainda a segmentação das divisões municipais em subunidades orgânicas, denominadas setores e estes, por sua vez, subdividem-se em áreas.

Mantém-se, assim, uma estrutura que respeita os princípios dos quais destacamos o equilíbrio na distribuição de funções, a concentração de meios em funções de suporte, com recurso crescente a novas tecnologias e a focalização em áreas de expansão ou de interesse estratégico do município a pensar na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos do Concelho de Alcochete e, de forma consciente, na concretização da *visão* do município (CM Alcochete, 2015).

MISSÃO

O primeiro processo de gestão estratégica consiste na clarificação e tradução da missão que define o propósito de qualquer organização que confere uma identidade própria.

Esta missão está transposta no regulamento interno do município e teve por base os seguintes documentos: Grandes Opções do Plano (GOP) e o Manual da Qualidade.

A missão tem de ser do conhecimento de todos dentro da organização, difundindo o espírito de equipa por todos os seus membros de modo a envolver todos na prossecução da estratégia.

A elaboração da missão pretende responder às questões “Quem somos? O que fazemos?”.

A missão da Câmara Municipal é potenciar, a todos os níveis e no quadro legalmente estabelecido, a concretização das atribuições e projetos do município, investindo na realização do seu capital humano e estimulando as parcerias com instituições e organizações locais, regionais, nacionais e transnacionais, como vetor fundamental da melhoria da oferta do serviço público, garante de uma sociedade mais justa.

VALORES

Os valores da organização traduzem o código de conduta e os princípios éticos e estão enraizadas nos membros da mesma que influenciam a atuação, as atitudes, as ações e escolhas que se fazem e as decisões que se tomam, constituindo uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores.

Ilustram os princípios culturais, morais, de bem-estar e intemporais pelos quais a organização deve nortear a sua atividade (CAF, 2013).

Devem não só ser transmitidos e postos em prática, mas também estar alinhados com a respectiva missão, conferindo-lhe uma sequência lógica (CAF, 2013).

Os valores que um serviço público deve ter em conta são os princípios éticos que se esperam de todos os trabalhadores em funções públicas, definidos na Carta Ética da Administração Pública, bem como os princípios que norteiam a Administração Pública enquanto organização, do Código do Procedimento Administrativo (CPA), aprovado pelo Decreto-Lei N.º 442/91, de 15 de novembro.

Quadro n. 5 – Carta Ética da Administração Pública

Princípios da Carta Ética	Princípios do CPA
Princípio do Serviço Público	Princípio da legalidade
Princípio da integridade	Princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos
Princípio da Justiça e da imparcialidade	Princípios da igualdade e da proporcionalidade
Princípio da igualdade	Princípio da colaboração da Administração com os particulares
Princípio da Proporcionalidade	Princípio da participação
Princípio da Colaboração e da Boa-fé	Princípio da decisão
Princípio da Informação e da Qualidade	Princípio da desburocratização e da eficiência
Princípio da Lealdade	Princípio da gratuidade
Princípio da Integridade	Princípio do acesso à justiça
Princípio da Competência e Responsabilidade	

Fonte: (CPA, 2015)

Para além de todos estes princípios a Câmara Municipal na sua ação rege-se por valores de rigor, transparência, profissionalismo, cooperação institucional e justiça social., de acordo com o enunciado no seu ROSM, bem como nos Manuais de Gestão das diferentes divisões municipais.

VISÃO

A visão integra a terceira fase da gestão estratégica, orientando o município para a ação do caminho a traçar para cumprimento de objetivos.

A visão deve ser concisa, convincente e motivadora para todos os membros da organização, na medida em que ela surge como instrumento de coesão organizacional na consecução dos objetivos do município.

2 - Justificação e delimitação do problema

A Câmara Municipal de Alcochete desempenha um papel determinante na vida dos cidadãos e, atualmente, as novas tecnologias de informação (TI) irão permitir que o relacionamento entre a Câmara e os cidadãos seja melhorado.

E é fundamental ter em conta que as soluções que se prendem com a facilidade de integração e a incorporação com outros produtos ou ferramentas colaborativas existentes nos Municípios, designadamente ERPs, sejam da Medidata ou da AIRC, empresas mais especializadas em produtos para a administração local. Habitualmente estas soluções integram um conjunto de módulos implementados nos diversos serviços. Há a necessidade de reestruturar as estruturas de TI na área da intranet e do atendimento, as quais são interdependentes dado que a informação necessária, circula sobretudo na intranet e assim permite melhorar o contacto com o público. A solução a ser implementada tem que ter em conta o ERP a funcionar no Município e deve assegurar a necessária interoperabilidade, especialmente no que diz respeito à integração com o novo sistema CRM que se pretenda implementar.

Assim a principal finalidade desta investigação passa por identificar o que a Autarquia de Alcochete necessita de fazer para a adoção do CRM, e quais os aspetos a aperfeiçoar para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Sabendo que, uns dos objetivos da Autarquia prendem-se com a melhoria da gestão de relacionamento com o cidadão, com a prestação ao cidadão de um serviço de qualidade, colocando este no centro das atenções. Será que, a adoção de CRM irá facilitar o cumprimento destes objetivos e tornar todos os processos mais eficientes?

Assim sendo, o efeito da problemática em estudo é aferir até que ponto é vantajoso introduzir um sistema de CRM no Município de Alcochete. Em primeira análise é, necessário investigar um conjunto pertinente de situações atuais e demonstrar a importância que é ter sistemas de informação atualizados de forma a dar continuidade a mais melhorias.

Com o intuito de responder às novas necessidades dos cidadãos, em geral, a dos munícipes de Alcochete, em particular, foi criada a plataforma de serviços online que potenciará a interatividade entre os munícipes/cidadãos (ou pessoas coletivas) e a câmara municipal, possibilitando o acesso remoto e a redução de deslocações, bem como uma maior celeridade nos processos administrativos e operativos.

Os utilizadores registados e validados pela autarquia têm acesso a requerimentos online ou à consulta de informação sobre os seus pedidos, numa primeira fase relativos às áreas de águas e ambiente. Gradualmente, em função das necessidades dos munícipes/ cidadãos e do desenvolvimento da plataforma de suporte, serão disponibilizadas outras funcionalidades, como o acesso a informação sobre todos os serviços prestados e o acesso a novos formulários para a submissão eletrónica, a partir de qualquer computador ligado à Internet (CM Alcochete, 2015).

Contudo e sabendo que não está implementado o Balcão Único mas já existem estudos a esse nível, é pertinente apenas estudar a adoção de CRM no Município de Alcochete dado que significa um grande passo na modernização administrativa e nos sistemas de atendimento aos cidadãos.

Perante tudo isto, é pertinente decompor todo um conjunto de situações para aderir a um sistema de CRM no Município de Alcochete:

- i. Analisar quais as vantagens/desvantagens trazidas pela adoção do CRM;
- ii. Analisar quais os benefícios com a introdução do CRM;
- iii. Clarificar quais os objetivos necessários para a adoção do CRM;
- iv. Que benefícios trarão a adoção de CRM para a Autarquia de Alcochete;
- v. Qual a percussão que trará aos cidadãos/ Município de Alcochete acerca da introdução do CRM na sua Autarquia;
- vi. Entender até que ponto a adoção do CRM é fundamental para que haja uma boa relação entre o Município de Alcochete e os seus munícipes.

Chegados a este ponto, perguntamo-nos: Tudo isto, além de possibilitar um aumento do conhecimento numa área em que existe uma clara insuficiência de estudos específicos para a Autarquia de Alcochete, em que medida, esta investigação sobre a adoção de CRM, poderá, também, ser um contributo positivo?

E é precisamente sobre a pesquisa de uma das soluções Web, o CRM na Autarquia de Alcochete que se irá debruçar a presente investigação, em virtude de poder proporcionar um serviço mais rápido, eficiente e personalizado e acompanhar as exigências de simplificação e as tendências de inovação e de modernização para uma autarquia.

Em suma, esta investigação ambiciona desenvolver um estudo de caso onde se pretende avaliar a importância da criação de uma solução Web no Município de Alcochete que permita às organizações alcançar uma informação estruturada sobre os cidadãos, nas diversas áreas. O CRM proporciona às organizações a capacidade e a agilidade para adquirir a informação certa, sobre a pessoa certa, na hora certa e é indispensável juntar toda a informação relativa aos munícipes que se encontra dispersa pelos diversos serviços, e desenvolver uma forma mais uniforme de acesso à informação, por parte dos funcionários e cidadãos.

Neste sentido, a problemática desta investigação visa, sobretudo, procurar responder às duas seguintes perguntas de partida que estará (posteriormente) suportada na hipótese em estudo (ver ponto 7 da metodologia).

- 1.^a Qual a avaliação que os munícipes fazem dos sistemas de informação existentes na CMA?
- 2.^a A implementação de uma aplicação de CRM na CMA influencia e garante uma maior satisfação por parte dos seus Munícipes?

3 - Objetivos da Investigação

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008:109) uma investigação tem como intuito “alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar o investigador a revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio”.

Esta investigação visa estudar a temática de implementação de CRM. Na CMA com a finalidade de demonstrar e/ou alcançar a melhor forma de melhorar a relação entre a CMA e os seus utentes. Uma vez que, cada vez mais saber gerir, da melhor forma, o relacionamento com o cidadão é uma das missões das Organizações e/ou AP e para atingir esse objetivo é fundamental delinear boas estratégias de CRM.

Todo o conceito de CRM, tem alcançado nos últimos anos um ressaltado exponencial e sido alvo de enormes controvérsias, sendo indiscutível a importância que é para todos esta melhoria significativa ao nível de novas tecnologias, com a finalidade de melhorar e consolidar para aumentar e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

As autarquias necessitam, cada vez mais, de reagir prontamente às exigências dos munícipes e a eficácia destas depende fundamentalmente da eficiência dos seus colaboradores e agentes. Estes por seu turno, poderão desempenhar melhor as suas tarefas se lhes forem fornecidas as ferramentas que lhes permitam aceder com facilidade e rapidez à informação, e organizar e partilhar conhecimento dentro da organização. Faltará potenciar os diversos colaboradores com uma solução que permita aumentos de produtividade, melhores decisões e respostas rápidas.

E para ir ao encontro desta necessidade, há muito que têm sido desenvolvidas soluções, que permitem a disponibilização, em simultâneo, de funcionalidades de difusão de informação e de mecanismos de colaboração e o principal objetivo deste estudo é analisar uma das soluções, o CRM na Autarquia de Alcochete.

Porém, apesar do vasto estudo realizado em volta da adoção de CRM, é ainda necessário direccionar a mentalidade das pessoas para a importância do CRM.

Numa primeira observação, fica-se com a sensação que a adoção de sistemas CRM, está ainda numa fase muito precoce ao nível da implementação e utilização por parte dos Municípios Portugueses. Perante este cenário, ficamos motivados para explorar a área dos sistemas CRM nos Municípios e principalmente, com a presente investigação verificarei a perspetiva do Município de Alcochete, uma vez que atualmente, os sistemas de informação vivem momentos de grande agitação, após o surgimento de tecnologias como os sistemas CRM, que permitem derrubar barreiras que têm impedido a integração e, a interoperabilidade de sistemas e aplicações, através da internet.

Os CRM são já uma ferramenta preciosa, para todos os Municípios que os implementaram, como tal é, sem dúvida importante desenvolver mais um estudo, de forma a contribuir, com mais uma investigação de CRM.

Sendo relevante referenciar que perante a atual evolução dos mercados e a constante competitividade entre as entidades, há a necessidade de valorizar e de fortalecer o relacionamento com os clientes. As entidades da Administração Pública (AP) também sofrem esta evolução do mercado. O Customer Relationship Management (CRM) é a ferramenta que vem facilitar esta evolução, que permite o armazenamento de toda a informação dos clientes, bem como personalizar todas as interações com estes e tornar os processos mais céleres.

O presente Estudo de Caso será realizado no Município de Alcochete, onde se aplicará um inquérito por questionário aos munícipes. Com esta investigação, poderei analisar e aferir se o CRM trará benefícios ao Município de Alcochete, uma vez que, tanto o executivo como os colaboradores e principalmente, os cidadãos beneficiavam com a adoção de CRM. Entende-se que este estudo vem facilitar o cumprimento de melhoria da gestão de relacionamento com o cidadão, com a prestação ao cidadão de um serviço de qualidade, colocando este no centro das atenções e tornar todos os processos mais eficientes.

Pretende-se assim, com a investigação:

- Evidenciar objetivos necessários para a adoção do CRM;

- Analisar vantagens trazidas pela adoção do CRM;

- Analisar os benefícios com a introdução do CRM;

- Entender até que ponto a adoção do CRM é fundamental para que haja uma boa relação entre o Município de Alcochete e os seus munícipes.

4 - Estratégia metodológica e sua operacionalização

Para proceder ao estudo de caso de CRM no Município de Alcochete, é necessário aferir e dar a conhecer a existência de um sistema que centralize a informação, que se encontra dispersa geograficamente pelos diversos serviços e instalações de uma autarquia e, muitas vezes, em sistemas autónomos e divergentes. E que, são hoje, desafios e objetivos dos Municípios de forma a poderem dar respostas atempadas aos seus Munícipes.

Para tal, socorremo-nos das seguintes técnicas: **análise documental** (dados secundários do estudo) e **inquérito por questionário** (dados primários do estudo).

Procedeu-se a uma **análise documental**, tendo por base artigos académicos, bibliografia de autores e algumas dissertações existentes acerca do estudo em causa, bem como documentação relevante da CMA. Esta técnica de análise visa criar uma ligação entre o investigador e o documento objeto de análise, permitindo a disseminação da informação. Assim, a partir de toda a informação cedida e recolhida, selecionámos aquela que era pertinente para o estudo em causa, procedendo, posteriormente, a uma síntese que agrupou de vários autores os aspetos mais relevantes.

Esta investigação seguiu o modelo qualitativo e quantitativo. Assim torna-se importante referenciar que a investigação qualitativa baseia-se num processo de investigação realizado em contexto natural, ou seja, constitui a fonte dos dados, sendo o investigador instrumento chave da recolha de dados. A sua principal preocupação é descrever e só depois analisar os dados. “Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (Bogdan e Biklen, 1994:47).

De acordo com Yin (2001:33) “o contraste entre a evidência quantitativa e qualitativa não distingue as várias estratégias de investigação”, porém os estudos de caso podem ser baseados em qualquer combinação de dados quantitativos e qualitativos.

O mesmo autor, Yin (2001:32) afirma que o estudo de caso é “uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente em situações em que os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. O autor defende que a aplicação desta metodologia é justificada quando: (a) o investigador procura responder a questões “como” e “porquê” relativamente ao fenómeno estudado; (b) o foco é dirigido a um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, sendo o contexto pouco evidente, exige ao investigador a compreensão do contexto antes de se focalizar no fenómeno em estudo; (c) face à complexidade do estudo, é necessário mobilizar múltiplas fontes de informação (Yin, 2001:19).

Ainda segundo Yin (2001:22-25), os estudos de caso podem ser causais/exploratórios ou descritivos.

- i. Causais/exploratórios: trata-se de um modelo de estudo de caso que, embora não se resume à exploração, permite ao investigador elencar elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística;
- ii. Descritivos: possibilitam, ao investigador, a descrição de fenómenos contemporâneos dentro de seu contexto real.

Essa classificação prévia não indica, necessariamente, uma hierarquia de estudos de caso, uma vez que esse tipo de investigação:

- i. enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- ii. baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo;
- iii. beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas, para conduzir a coleta e a análise de dados.

Por outras palavras, o autor indica - nos que o estudo de caso vai além de uma simples estratégia de coleta de dados, “[...] mas uma estratégia de pesquisa abrangente. A forma como a estratégia é definida e implementada constitui, na verdade, o tópico do livro inteiro”.

Contudo e de forma a sistematizar, Gomez, Flores e Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Como cada método de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos. O Estudo de Caso é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Yin, 2001:31-32).

Importa ainda referir as características que definem um estudo de caso e, Coutinho e Chaves (2002:224) fazem referência a cinco características básicas, que são:

- i. É um sistema limitado, e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos e que nem sempre são claras e precisas;
- ii. É um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- iii. É preciso preservar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso

- iv. A investigação decorre em ambiente natural;
- v. O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Ao abrigo do paradigma quantitativo, aplicamos a técnica de **inquérito por questionário**, com um conjunto de perguntas, preparadas cuidadosamente, atendendo aos fatos e aspetos que, de fato, nos pareçam interessar para a investigação. O questionário em causa vai ser direcionado aos munícipes e aos colaboradores da autarquia de Alcochete. Por outras palavras, esta técnica permite inquirir um conjunto de inquiridos representativos de uma população, face a uma série de questões relativas entendidas enquanto pertinentes à investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008:188). Neste caso concreto, o questionário poderá ter questões abertas ou fechadas consoante o que se pretenda obter vai servir essencialmente para aferir a satisfação e a imagem global que os munícipes tem da Autarquia e, ao mesmo tempo, analisar o funcionamento e a adesão por parte destes aos serviços disponibilizados pela Autarquia. A metodologia que enquadra este estudo e sua estratégia metodológica revela-se extremamente relevante na medida em que reúne todos os elementos condutores para a demarcação das hipóteses e, posteriormente, desenvolver um modelo apropriado para testar as mesmas.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008: 188-189) o questionário pode ser encarado como um instrumento científico de observação, que engloba um conjunto de questões escritas dirigidas a uma amostra de indivíduos, com o intuito de aferir determinadas opiniões, valores, comportamentos e outras informações factuais sobre os mesmos.

Como em qualquer técnica de trabalho, o instrumento de recolha de dados (quer se trate do questionário, quer de uma entrevista gravada) representa, ao mesmo tempo, um prolongamento da capacidade de entendimento do investigador na procura de sentido, constitui-se como uma barreira entre os dois universos em jogo.

(...) A realidade factual e a análise científica —, aliás agravada pelo próprio ato de inquirir — no caso do questionário, exigindo a compreensão de questões escritas, algumas de resposta condicionada, no caso da entrevista, marcada pela barreira de um gravador ou de um contexto nem sempre favorável à conversa, como acontece em entrevistas feitas em «gabinetes», mediadas pela presença de uma secretária, que intimida o entrevistado (Chanfrault-Duchet, 1988:30).

Moreira (2009:124) destaca que na elaboração dos questionários, o investigador poderá optar pelo uso de “itens de resposta aberta ou fechada”, consoante as opções teóricas assumidas. Ao mesmo tempo, acrescenta que os questionários de resposta fechada possibilitam uma “maior facilidade do tratamento de dados e clareza de informação”. Em contrapartida, menciona que os questionários de resposta aberta poderão promover outras informações mas que, por sua vez, requerem da parte do investigador uma maior interpretação e confrontação das respostas dos diferentes indivíduos. Sempre que um investigador elabora e administra um inquérito por questionário, e não esquecendo a interação indireta que existe entre ele e os inquiridos, verifica-se que a linguagem e o tom das questões que constituem esse mesmo questionário, são de elevada importância.

Assim, é necessário ser cuidadoso na forma como se formulam as questões, bem como na apresentação do questionário. As questões devem ser reduzidas e adequadas à pesquisa em questão. Assim, elas devem ser desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos: o Princípio da Clareza (devem ser claras, concisas e unívocas), Princípio da Coerência (devem corresponder à intenção da própria pergunta) e Princípio da Neutralidade (não devem induzir uma dada resposta, mas sim libertar o inquirido do referencial de juízos de valor ou do preconceito do próprio autor).

Afonso (2005:101), refere-nos que a aplicação de um inquérito por questionário possibilita “converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados”.

5 – Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação

O investigador deve utilizar uma amostra adequada face aos dados em estudo e à aplicação de um questionário. Este facto é validado por Moreira (2009: 404-405) ao afirmar que “a amostra utilizada para recolher dados para análise factorial deve ser suficientemente representativa da população com a qual se pensa vir a utilizar o questionário”. O mesmo autor sugere ainda que, à partida, quanto maior for a dimensão da amostra menor será a dispersão dos valores obtidos.

De acordo com o estudo em questão foi escolhido o método de amostragem não probabilística accidental. Para Freixo (2010: 185) esta amostra é “constituída por sujeitos ou elementos que são facilmente acessíveis e presentes num preciso momento”.

Quadro 6 - Representação da Amostra

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (2009:38)

Legenda:
N = dimensão da população
n = amostra

De acordo com o quadro 5, Huot (2009:38) sugere um mínimo de 384 respostas para um universo superior a 100.000. Contudo, é possível observar que quanto maior é universo em estudo, menor é o aumento entre número de indivíduos sugeridos para amostra.

Como não é possível chegar a todos os elementos do universo (17.467 residentes/municípes em Alcochete), o número de respostas irá recorrer-se a uma amostra (desse universo), tentando obter a “recolha de respostas a um conjunto de questões, de tal modo que se possa daí inferir quais seriam os resultados obtidos caso se tivesse inquirido todas as pessoas que constituem a população – alvo” (Moreira, 2009: 116).

A população em causa serão os munícipes do Município de Alcochete, sendo a amostra o número de pessoas que respondam ao questionário. Este, por sua vez esteve disponível em todos os pontos de contato no Município de Alcochete entre os dias 21 e 31 de outubro de 2015 e a amostra é constituída pelas respostas obtidas durante esse período.

Neste sentido, atendendo a que a CMA tem 17.464 munícipes e o n.º de respondentes (amostra) desta investigação aplicados nos dias já referidos de outubro 2015, foi de 376

respondentes, podemos dizer que a amostra é significativa face ao universo em estudo, conforme modelo de avaliação já referido de (Huot, 2009:38).

6 - Limitações ao Estudo

Quanto à metodologia adotada, poder-se-á verificar uma limitação da investigação quanto ao facto do questionário apenas ter sido disponibilizado nos pontos de contato aos munícipes, não tendo sido possível colocar o mesmo na internet da CMA, ficando assim o estudo muito dependente da vontade e disponibilidade dos munícipes se deslocarem ao Município de Alcochete (o que acabou por se conseguir uma mostra significativa como já foi referido anteriormente).

Contudo, apesar de a amostra ser significativa, teria sido interessante e pertinente poder ter aplicado o mesmo questionário na Internet da CMA, de modo, a que todos os munícipes pudessem ter tido acesso e conhecimento do mesmo. E não, apenas pudesse esta investigação ter sido realizada via munícipes que se deslocassem às instalações da CMA no horizonte temporal previamente definido nesta investigação.

7 - Hipótese em Investigação

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008:46), “as hipóteses de trabalho constituem os eixos centrais de uma investigação” podendo ser encarados como proposições que respondem à questão inicial.

Sendo uma hipótese uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada. A hipótese apresenta-se como uma antecipação da relação entre dois conceitos. Deve ser expressa de uma forma observável (Quivy & Campenhoudt, 2008:119).

Deshaies (1992:271), realça a importância das hipóteses para: garantir uma orientação face à pesquisa; propor uma tentativa de explicação entre as variáveis e os conceitos; fornecer um plano e indicações precisas de acordo com a forma de condução do estudo exploratório; e por último, para possibilitar a sua verificação sistemática e satisfazer as necessidades da ciência.

Deste modo, após a problemática de partida e definição dos objetivos em investigação foi definida a seguinte, hipótese em investigação:

Hipótese em investigação:

“A implementação de CRM na Câmara Municipal de Alcochete é percecionada como melhor eficiência e capacidade de resposta, satisfação dos serviços disponibilizados, bem como uma mais ativa atitude relacional da autarquia perante os seus munícipes.”

CAPÍTULO IV – A IMPLEMENTAÇÃO DE CRM NO MUNICÍPIO DE ALCOCHETE - ESTUDO DE CASO

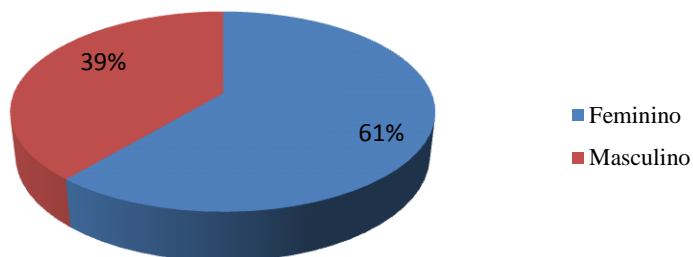
1- Análise aos dados de caracterização dos respondentes do estudo

1.1 – Dados de caracterização dos indivíduos

A amostra desta investigação corresponde aos 376 inquiridos que responderam ao questionário durante o intervalo temporal proposto.

Começando com os dados de caracterização da amostra, a maioria dos inquiridos que responderam foram do sexo feminino cerca de 61%, e apenas 39% do sexo masculino.

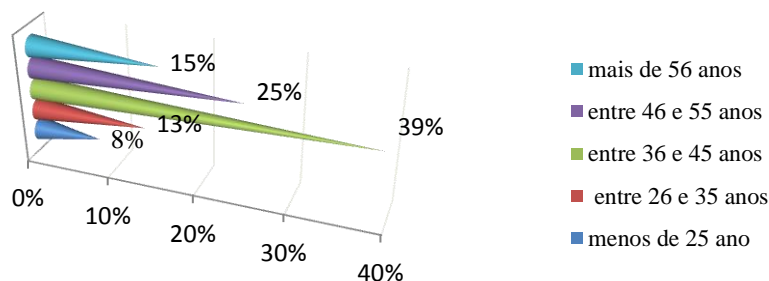
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaboração Própria

A maioria dos inquiridos situa-se nas faixas etárias entre os 36 e os 45 anos (39%), os 46 aos 55 anos (25%) a faixa etária acima dos 56 anos (15%), os 26 aos 35 anos (13%) e na faixa etária abaixo dos 25 anos responderam (8%).

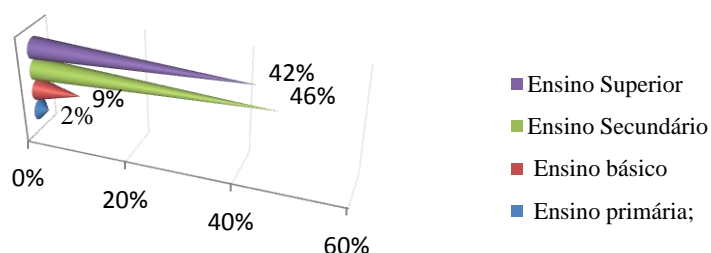
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Elaboração Própria

Em relação à escolaridade dos inquiridos, a maioria possui o Ensino secundário (46%) seguidamente o ensino superior com (43%) conforme mencionado no gráfico seguinte:

Gráfico 3 - Habilitações Literárias



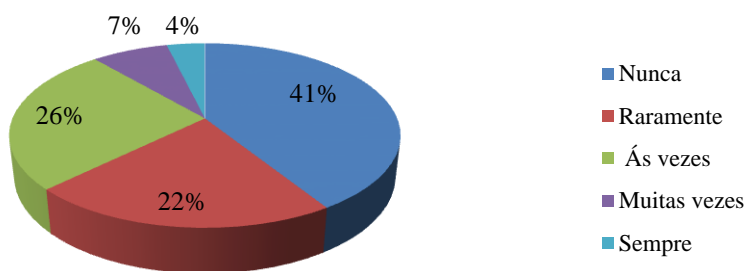
Fonte: Elaboração Própria

2- Análise dos resultados obtidos pelo estudo

No inquérito realizado, a pergunta 1 indica-nos com que frequência os inquiridos usam/consultam no seu dia - a - dia o site da CMA.

Cerca de 41% dos inquiridos nunca consultaram o Site da CMA, sendo que 26% responderam às vezes, e raramente 22%, conforme se pode verificar no gráfico 4:

Gráfico 4 - Com que frequência usa/consulta o Site da CMA

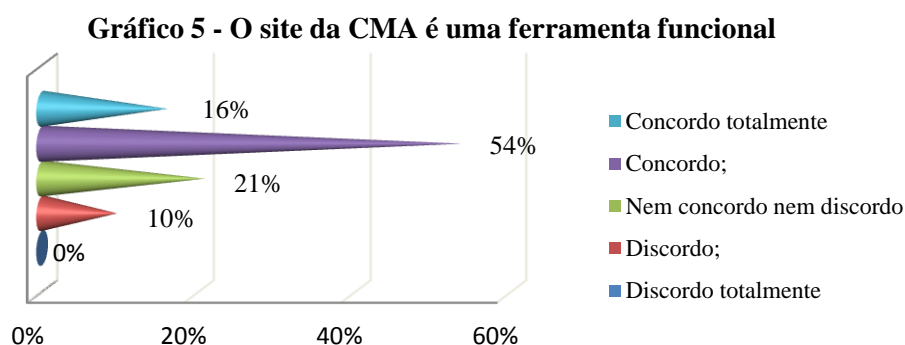


Fonte: Elaboração Própria

Da pergunta 2 à 3, as questões foram colocadas por alíneas tendo uma escala de resposta entre discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente.

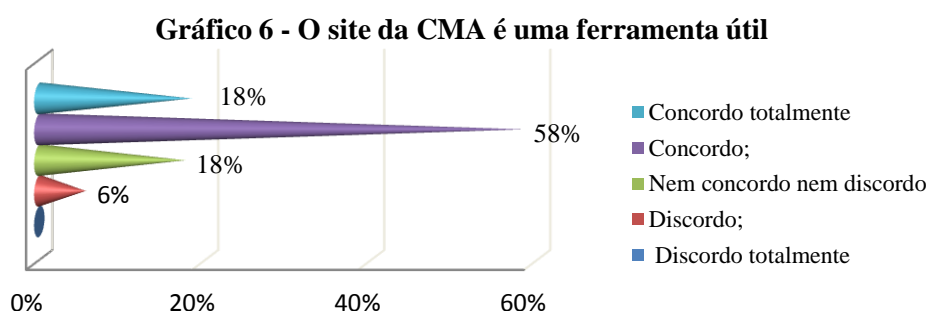
Assim, em relação às alíneas da pergunta 2, verificamos que:

- 1) Mais de 54% concordam que o site da CMA é uma ferramenta funcional, 21% nem concorda nem discorda, 16% concorda totalmente e apenas 10% discorda com a funcionalidade do site.



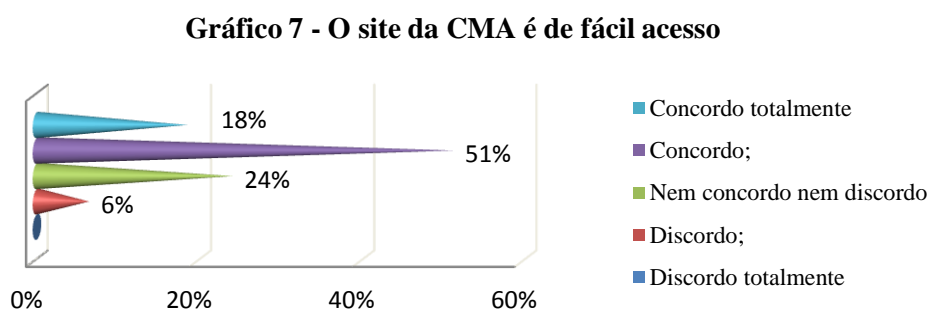
Fonte: Elaboração Própria

- 2) Mais de 58% concordam que o site da CMA é uma ferramenta útil, 18% tanto concorda totalmente como nem concorda nem discorda e apenas 6% discorda com a utilidade do site.



Fonte: Elaboração Própria

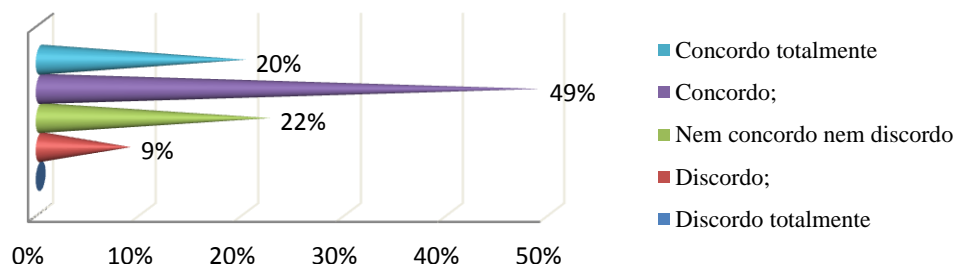
- 3) Mais de 51% concordam que o site da CMA é de fácil acesso, 24% nem concorda nem discorda e 18% concorda totalmente e apenas 6% discorda com a facilidade com que acede ao site.



Fonte: Elaboração Própria

- 4) Mais de 49% concordam que o site da CMA é um meio eficaz de informação, 22% nem concorda nem discorda e 20% concorda totalmente e apenas 9% discorda.

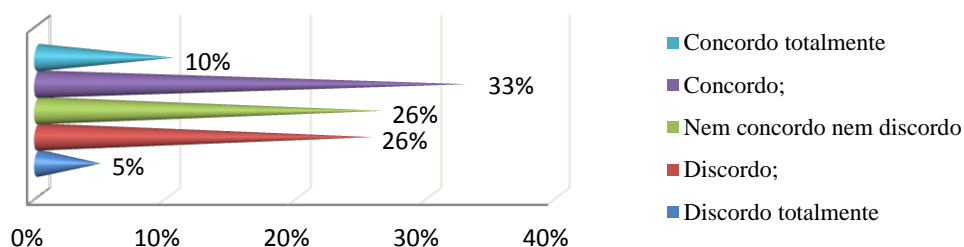
Gráfico 8 - O site da CMA é um meio eficaz de informação



Fonte: Elaboração Própria

- 5) Mais de 33% referem que é difícil “navegar “ no site da CMA, 26% tanto discorda como nem concorda nem discorda e 10% concorda totalmente e apenas 9% discorda totalmente, conforme se pode verificar com o gráfico seguinte.

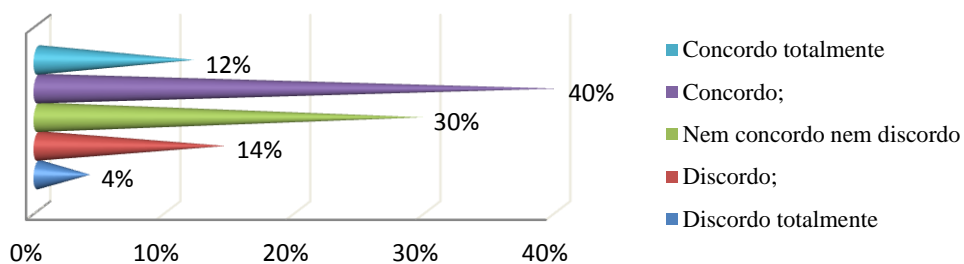
Gráfico 9 - É difícil "navegar" no site da CMA e aceder à informação disponível



Fonte: Elaboração Própria

- 6) Cerca de 40% concordam que a informação disponível no site está atualizada, 30% nem concorda nem discorda e 14% discorda e 12% concorda totalmente.

Gráfico 10 - A informação disponível no site está atualizada

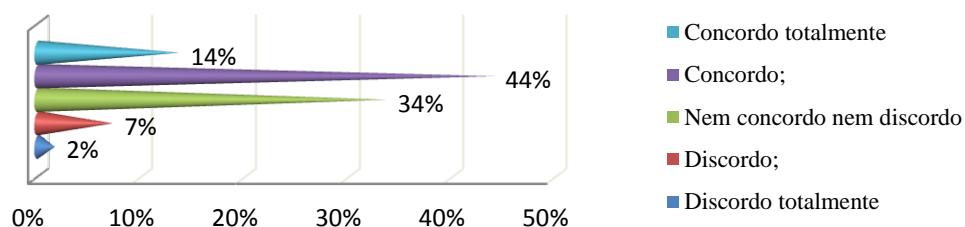


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às alíneas da pergunta 3, apurámos que:

- 1) Mais de 44% concorda que a informação disponível no site está de forma simples ágil e imediata, seguidamente com 34% que nem concorda nem discorda e 14% referem que concordam totalmente, conforme se pode verificar com o gráfico seguinte.

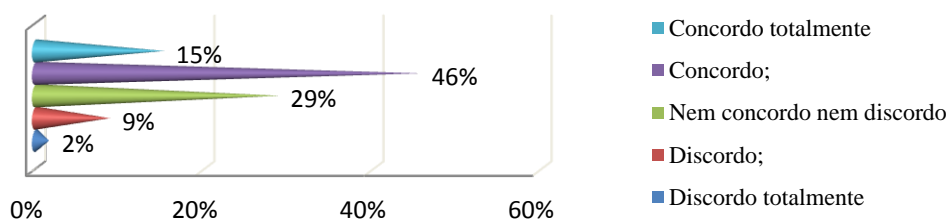
Gráfico 11 - Disponibilização de informação de forma mais simples, ágil e imediata



Fonte: Elaboração Própria

- 2) Mais de 46% concorda que o site da CMA é rápido e cómodo, 29% nem concorda nem discorda e 15% concordam totalmente, conforme se pode verificar com o gráfico seguinte:

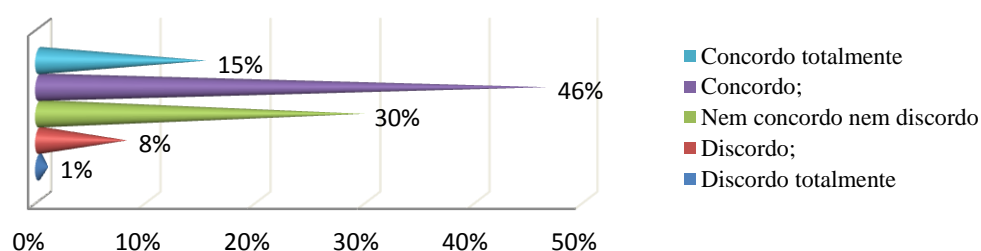
Gráfico 12 - Rapidez e comodidade



Fonte: Elaboração Própria

- 3) Mais de 46% concorda que o site da CMA é de fácil acesso, 30% nem concorda nem discorda e 15% concordam totalmente.

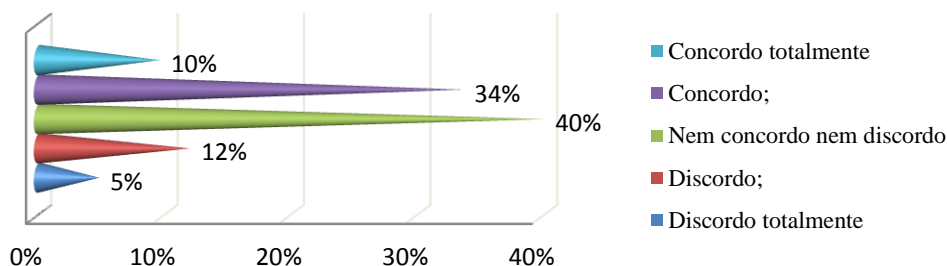
Gráfico 13 - Fácil de usabilidade



Fonte: Elaboração Própria

- 4) Mais de 46% concorda que o site da CMA é rápido e cómodo, 29% nem concorda nem discorda e 15% concordam totalmente, conforme se pode verificar com o gráfico seguinte:

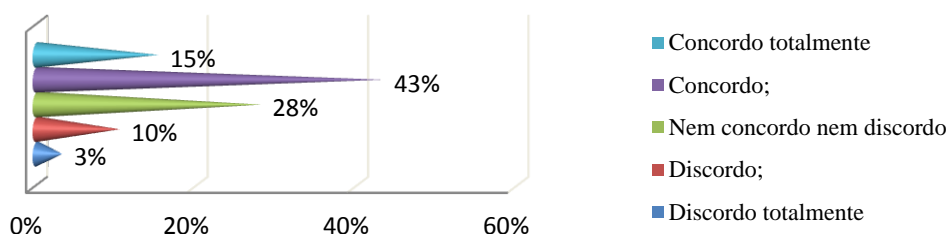
Gráfico 14 - Acesso imediato a documentos



Fonte: Elaboração Própria

- 5) Cerca de 43% concorda da melhoria da qualidade do serviço prestado pelo site da CMA, 28% nem concorda nem discorda e 15% concordam totalmente, conforme se pode verificar com o gráfico seguinte:

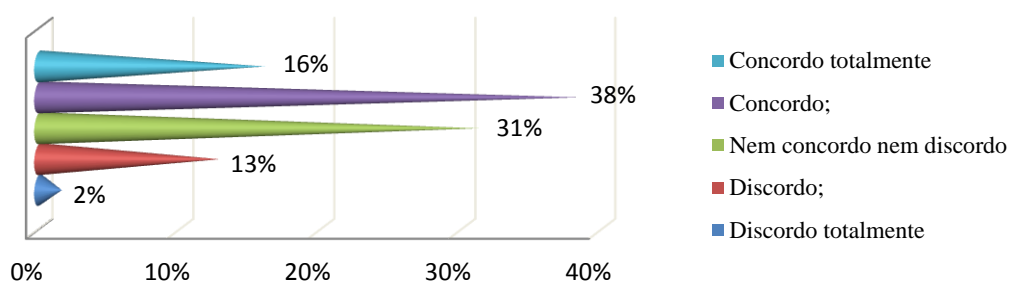
Gráfico 15 - Melhoria da qualidade do serviço prestado



Fonte: Elaboração Própria

- 6) Cerca de 38% concorda que com o site da CMA existe uma redução de tempo de pesquisa de informação, 31% nem concorda nem discorda e 16% concordam totalmente e cerca de 13% discorda.

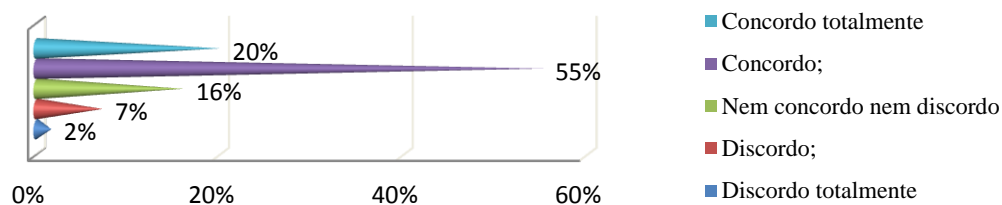
Gráfico 16 - Redução do tempo de pesquisa/procura de informação



Fonte: Elaboração Própria

7) Cerca de 55% concorda que o site da CMA permite melhorar a comunicação, 20% concordam totalmente e 16% nem concorda nem discorda e cerca de 7% discorda.

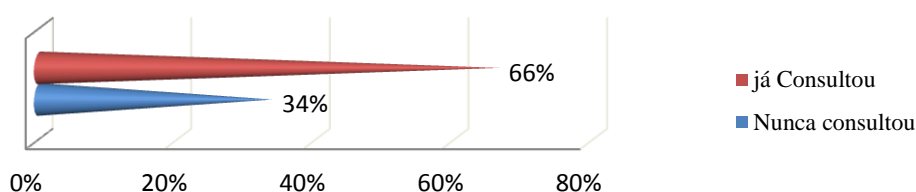
Gráfico 17 - Permite melhorar a comunicação externa entre a organização e os munícipes



Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 4 refere o grau de satisfação em relação aos serviços disponíveis no balcão virtual existente no site da CMA, sendo que a resposta reverte para averiguar o número de inquiridos que o já consultaram ou não. Assim sendo o gráfico seguinte mostra que cerca de 66% já consultou, e 34% nunca consultou.

Gráfico 18 - Satisfação em relação aos serviços disponíveis no Balcão virtual existentes no site CMA



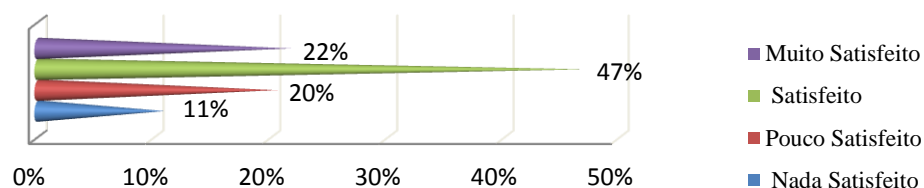
Fonte: Elaboração Própria

Igualmente esta questão foi colocada por alíneas tendo uma escala de resposta entre nada satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Assim em relação às alíneas da pergunta 4, e consequentemente às respostas dos inquiridos que já consultaram os serviços disponíveis no balcão virtual, verificamos que:

1) Cerca de 47% está satisfeito quanto à consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica, 22% estão muito satisfeitos, 20% pouco satisfeito e cerca de 11% nada satisfeito.

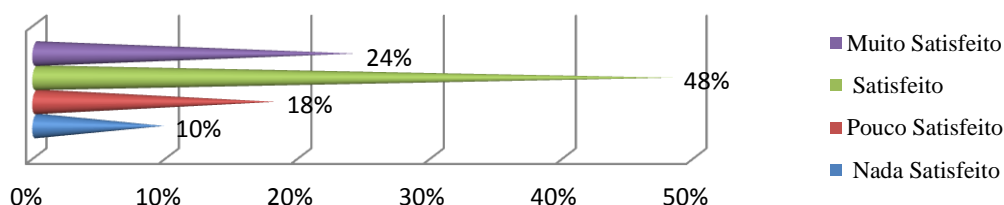
**Gráfico 19 - Consulta e utilização de formulários para
submissão eletrônica**



Fonte: Elaboração Própria

- 2) Cerca de 48% dos inquiridos está satisfeito quando aceda ao balcão virtual e verifica que a informação encontra-se centralizada, 24% estão muito satisfeitos, 18% pouco satisfeito e cerca de 10% nada satisfeito.

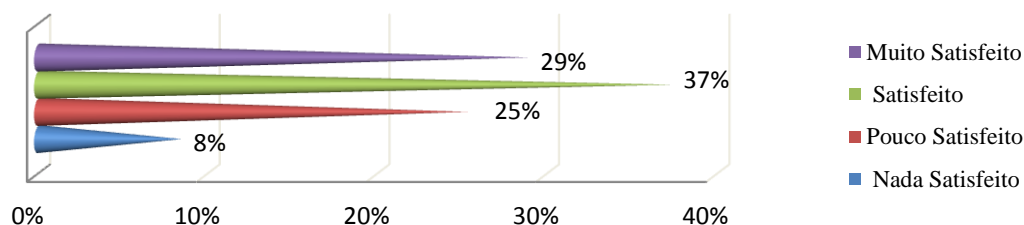
**Gráfico 20 - Consulta centralizada de toda a informação que se
encontra dispersa pelos diversos serviços**



Fonte: Elaboração Própria

- 3) Cerca de 37% dos inquiridos está satisfeito quando acede ao balcão virtual e verifica que tem acesso a informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à sua disponibilidade, 29% estão muito satisfeitos, 25% pouco satisfeito e cerca de 8% nada satisfeito.

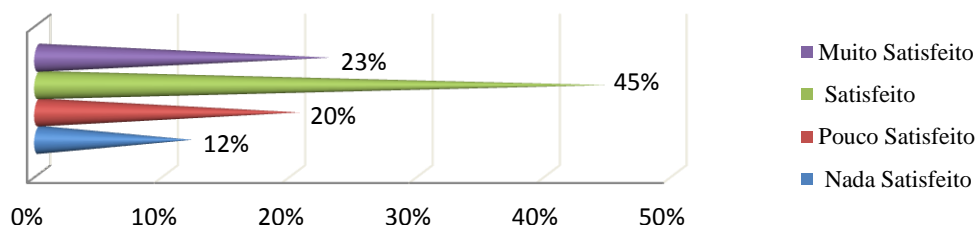
**Gráfico 21 - Consulta de informação tanto ao nível da instrução de
processos, bem como a disponibilização de pedidos**



Fonte: Elaboração Própria

- 4) Cerca de 45% dos inquiridos está satisfeito quando acede ao balcão virtual e verifica que estão disponíveis os requerimentos online, 23% estão muito satisfeitos, 20% pouco satisfeito e cerca de 12% nada satisfeito.

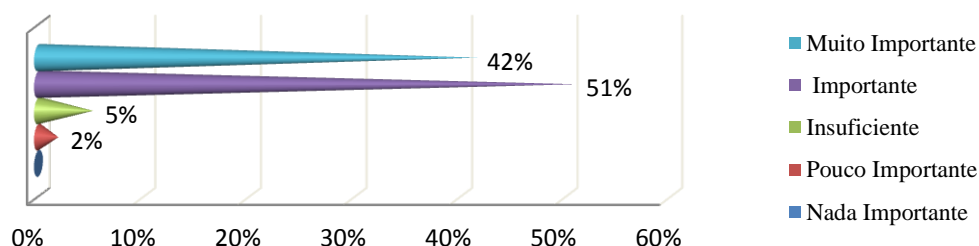
Gráfico 22 - Disponibilização de requerimentos online em todas as áreas



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à pergunta 5, 51% dos inquiridos responderam que seria importante a existência de uma plataforma centralizada de informação que funcionasse em multicanal, onde o cidadão tivesse vários canais para interagir com a autarquia, 42% reconhecem que é muito importante.

Gráfico 23 - Existência de uma plataforma que centralize toda a informação

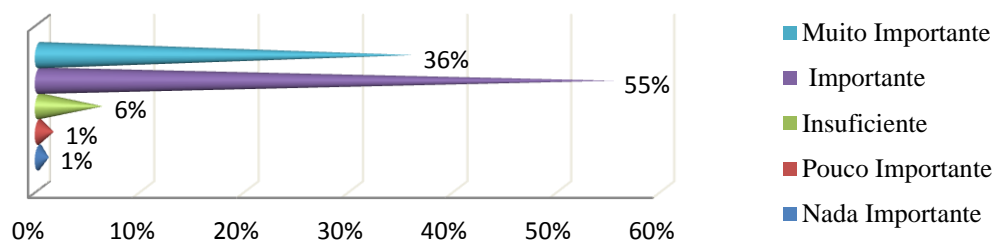


Fonte: Elaboração Própria

Por último, no que diz respeito às alíneas da pergunta 6, que menciona, se no caso do município integrasse essa plataforma qual seria o grau de importância relativamente á sua existência, os dados apurados são os seguintes:

- 1) A grande maioria dos inquiridos, com 55% respondeu que seria importante a consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica, seguidamente e 36% responderam que seria muito importante e apenas 6% responderam insuficiente.

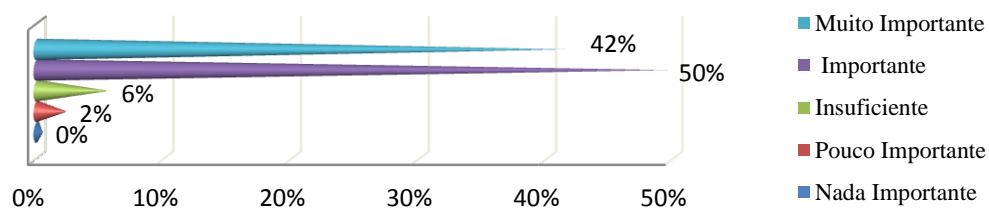
Gráfico 24 - Consulta e utilização de formulários para submissão eletrônica



Fonte: Elaboração Própria

- 2) 50% dos inquiridos responderam que seria importante a consulta de informação ao nível da instrução de processos, e 42% responderam muito importante e apenas 6% responderam insuficiente.

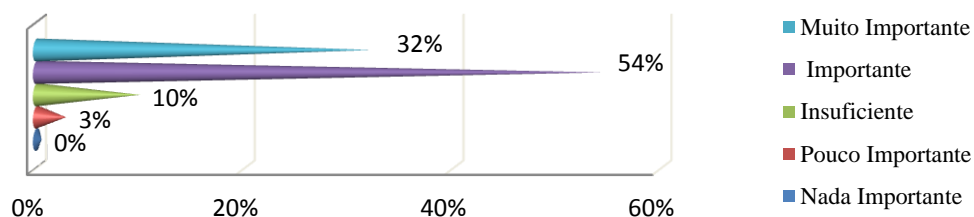
Gráfico 25 - Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como disponibilização de pedidos



Fonte: Elaboração Própria

- 3) Cerca de 54% dos inquiridos responderam que seria importante a existência de um modelo de atendimento único, 32% responderam muito importante e apenas 10% responderam insuficiente.

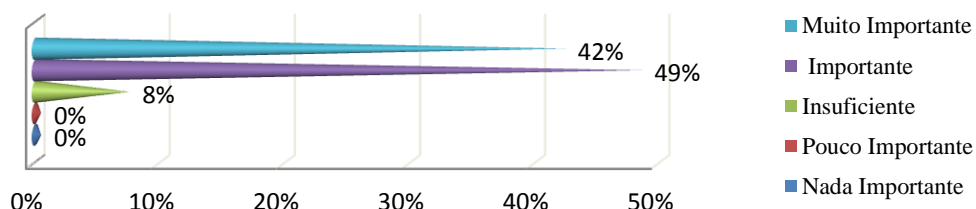
Gráfico 26 - Modelo de atendimento único que integrasse e interagisse de forma sintonizada os vários canais de comunicação



Fonte: Elaboração Própria

- 4) Cerca de 49% dos inquiridos responderam que seria importante que toda a informação fica-se centralizada, 42% responderam muito importante e apenas 8% responderam insuficiente.

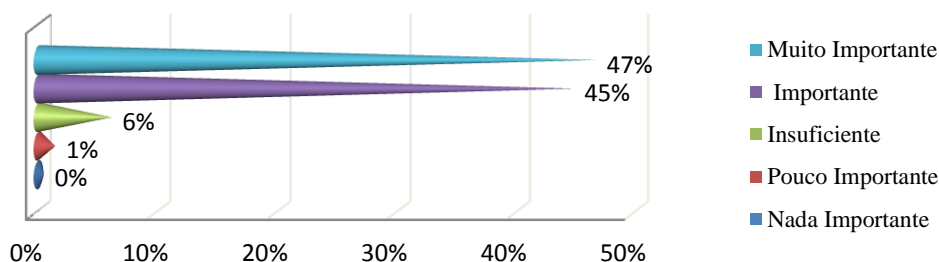
Gráfico 27 - Toda a informação fica centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra



Fonte: Elaboração Própria

- 5) Cerca de 47% dos inquiridos responderam que seria muito importante a melhoria no atendimento aos cidadãos, 45% responderam importante e apenas 6% responderam insuficiente.

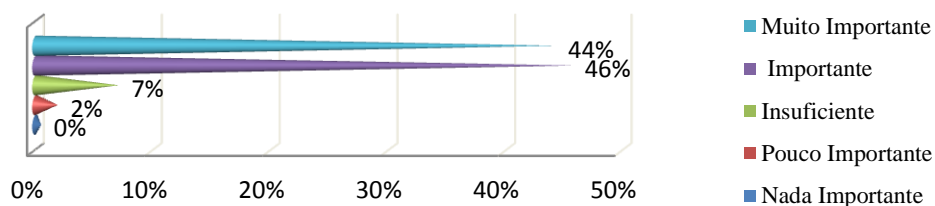
Gráfico 28 - Melhoria no atendimento aos cidadãos



Fonte: Elaboração Própria

- 6) Cerca de 46% dos inquiridos responderam que seria importante saber em que estado se encontra os processos, 44% responderam muito importante e apenas 7% responderam insuficiente.

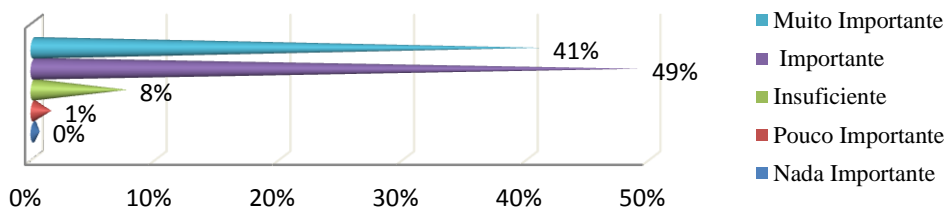
Gráfico 29 - Saber em que estado se encontra todos os processos



Fonte: Elaboração Própria

- 7) Cerca de 49% dos inquiridos responderam a importância de centralizar todos os dados, 41% responderam muito importante e apenas 8% responderam insuficiente.

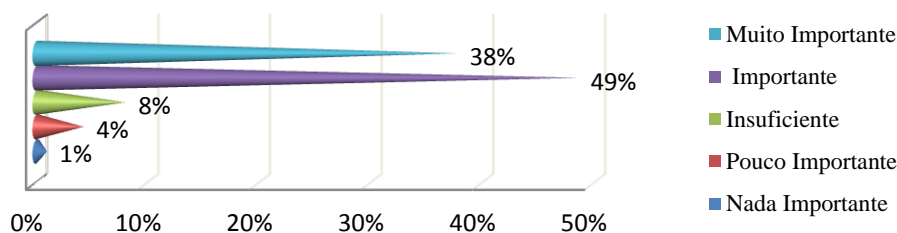
Gráfico 30 - Centralizar todos os dados, sendo possível obter, a qualquer momento a informação do seu historial



Fonte: Elaboração Própria

- 8) Cerca de 49% dos inquiridos responderam que seria importante ter a possibilidade de atualizar os dados, 38% responderam muito importante e 8% responderam insuficiente.

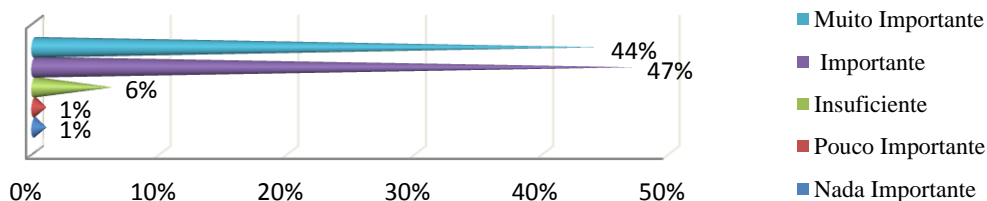
Gráfico 31 - Possibilidade de atualizar todos os dados



Fonte: Elaboração Própria

- 9) Cerca de 47% dos inquiridos responderam que seria importante ter a possibilidade de utilizar este canal para submeter pedidos, 44% responderam muito importante e 6% responderam insuficiente.

Gráfico 32 - Possibilidade dos cidadãos utilizarem o canal para submissão dos pedidos



Fonte: Elaboração Própria

3- Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização idade e habilitações literárias e os dados gerais do estudo.

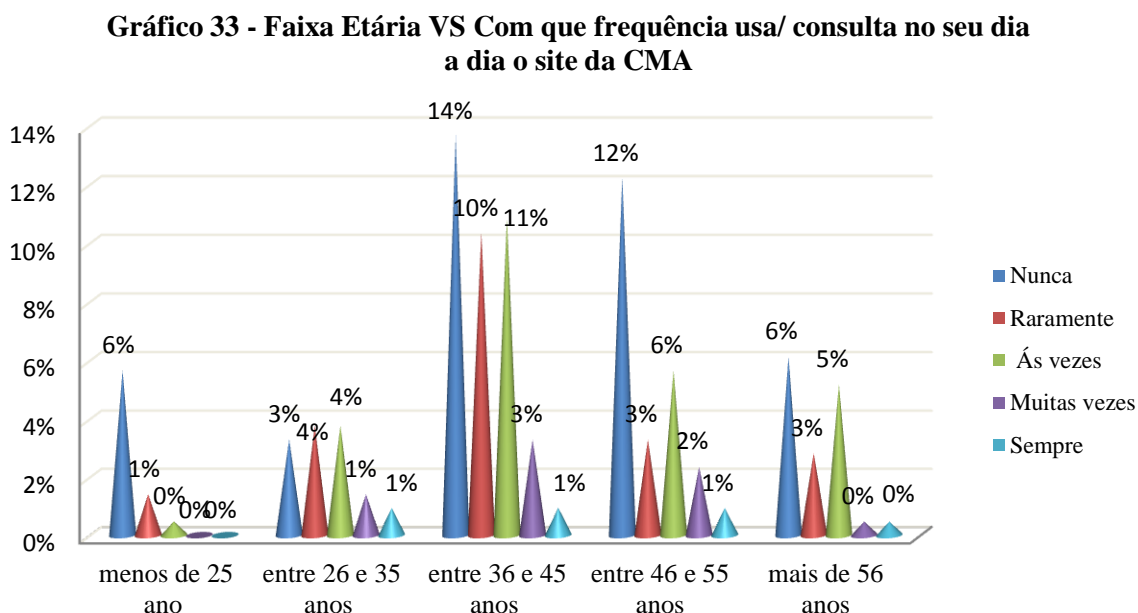
Para um melhor entendimento dos dados apurados pelo questionário, optámos por relacionar os dados de caracterização Faixa Etária com as perguntas mais relevantes efetuadas no questionário.

O cruzamento da métrica Faixa Etária ajudar-nos- á a perceber qual/quais a/as faixa/as etária/as que mais recorrem ao site da CMA.

3.1 - Faixa Etária

Faixa Etária VS Com que frequência usa/consulta, no seu dia a dia, o site da CMA

Quando comparamos a idade dos inquiridos e a frequência enquanto uso do site da CMA, verificamos que são as faixas etárias intermédias, dos 36 aos 45 anos e dos 46 aos 55 anos, responderam que nunca consultaram o site da CMA, conforme sustesta o gráfico 33:



Fonte: Elaboração Própria

A faixa etária com menos de 25 anos, revelou-se como sendo a que menos inquiridos responderam, onde 6% afirmam que nunca consultaram o site e 1% raramente.

Na faixa etária dos 26 aos 35 anos, a mesma percentagem repete-se sendo 4% responderam raramente ou às vezes, 3% nunca consultaram e 1% apenas muitas vezes e sempre.

Já na faixa etária dos 36 aos 45 anos, 14% dos inquiridos responderam que nunca consultaramo site, 11% às vezes, 10% raramente, 3% muitas vezes e 1% sempre.

Na faixa etária dos 46 aos 55 anos 12% dos inquiridos responderam que nunca consultaramo site, 6% às vezes, 3% raramente, 2% muitas vezes e 1% sempre.

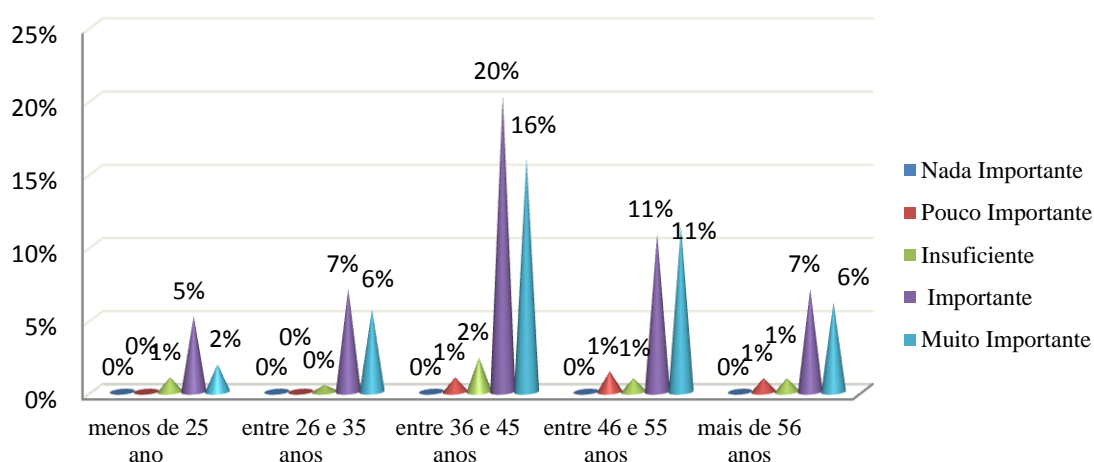
Na faixa etária acima dos 56 anos 6% dos inquiridos responderam que nunca consultaramo site, 5% às vezes e 3% raramente.

Faixa Etária VS Existência de uma plataforma que centraliza toda a informação

Quando analisamos as duas métricas, idade VS existência de uma plataforma que centraliza toda a informação, percebemos que a maioria dos inquiridos sentem-se satisfeitos com a eventual existência desta plataforma.

Os inquiridos que se situam na faixa etária dos 36 aos 45 anos, responderam com uma percentagem de 20% que era importante a plataforma, seguidamente de 16% acham muito importante. Na faixa etária dos 46 aos 55 anos 11% referem que é muito importante e importante existir esta plataforma.

Gráfico 34 - Faixa Etária VS Existência de uma plataforma que centralize toda a informação

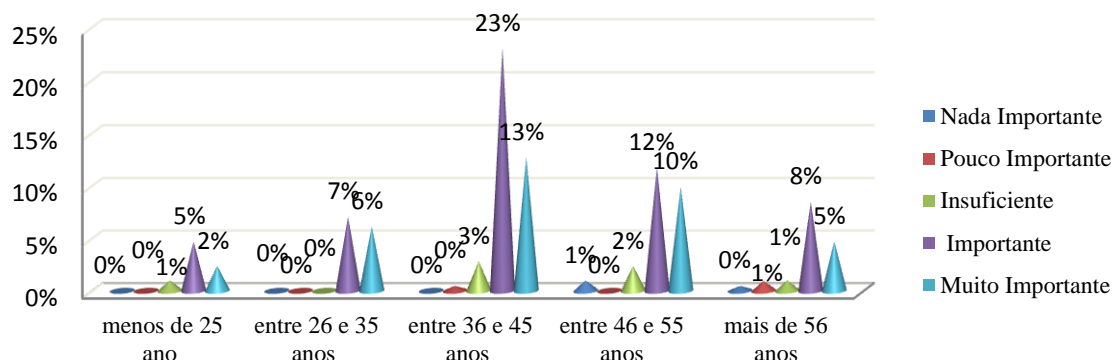


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS Consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica.

A maioria dos inquiridos que se situam entre os 36 e 45 anos responderam com uma percentagem de 23% que é importante existir a plataforma que permita consultar formulários para submissão eletrónica, seguidamente de 13% acham muito importante. Em todas as faixas etárias verificamos que nenhum dos inquiridos responderam que para eles a existencia desta plataforma era pouco importante ou nada importante.

Gráfico 35 - Faixa Etária VS Consulta e utilização de formulários para submissão eletrónica

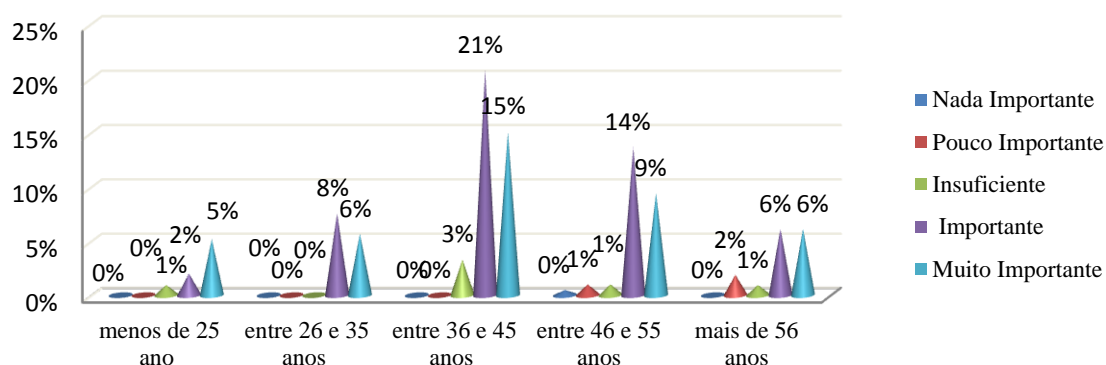


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à disponibilização de todos os pedidos.

Em relação a esta questão é nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que os respondentes mais concordam com a frase. Respetivamente 21% e 14% acham importante, e 15% e 14% acham que é muito importante. Em todas as faixas etárias verificamos que nenhum dos inquiridos responderam que para eles não era nada importante ter esta plataforma que permite consultar a informação de processos.

Gráfico 36 - Faixa Etária VS Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos, bem como à disponibilização de todos os pedidos



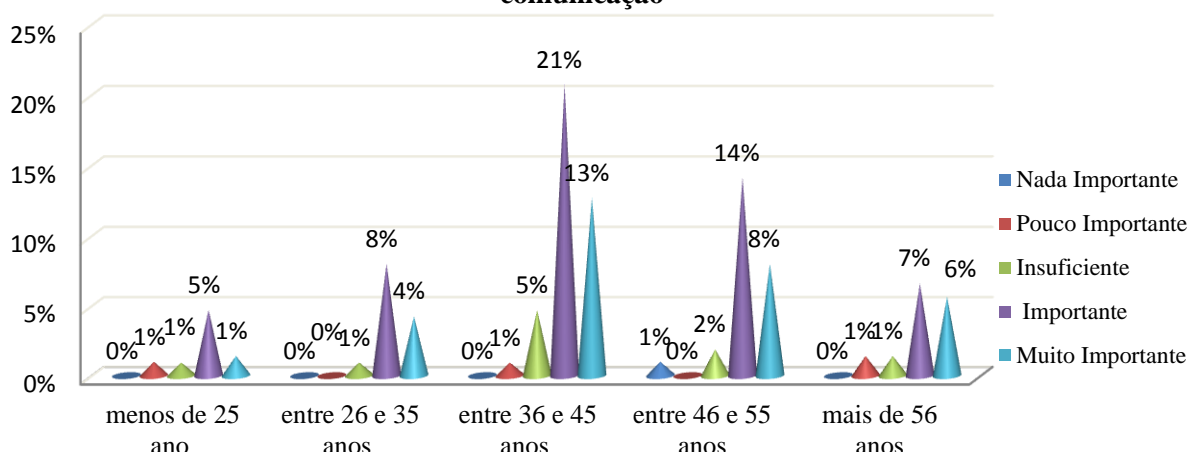
Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS de um modelo de atendimento único que integrasse e fizesse interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento.

Tal como se verificou anteriormente é nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que existiram mais respostas. Respetivamente 21% e 14% acham importante, e 13% e 8% acham que é muito importante, a existência de um modelo de atendimento único.

Verificamos que o maior peso incide na importância deste modelo de atendimento único, uma vez que na faixa etária até aos 25 anos a resposta importante com 5% , na faixa etária dos 26 aos 35 anos, 8% acha importante, na faixa etárias dos 36 aos 45 anos, 21% importante, dos 46 aos 55 anos, 14% importante e na faixa acima dos 56 anos 7% , ou seja, todas as respostas tiveram um maior peso na resposta “importante”.

Gráfico 37 - Faixa Etária VS De um modelo de atendimento único que integrasse e fizesse interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação

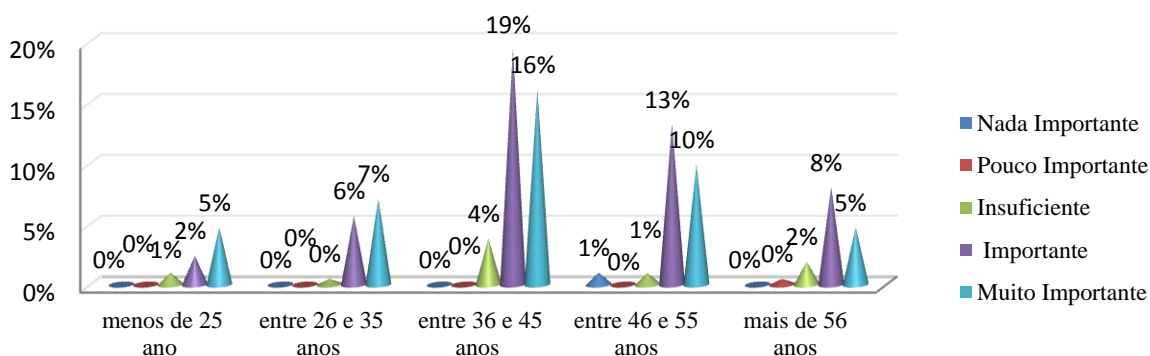


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS De toda a sua informação ficasse centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra

A maioria dos respondentes da faixa etária dos 36 aos 45 anos, 19% acha importante e 16% acha muito importante esta afirmação e o mesmo se verifica na faixa etária dos 46 aos 55 anos, 13% acham importante e 10% acham muito importante, é nestas faixas etárias que mais respostas obtiveram. E tal como aconteceu anteriormente em todas as faixas etárias verificamos que nenhum dos inquiridos responderam que para eles ter esta plataforma que permite que toda a informação ficasse centralizada era nada importante.

Gráfico 38 - Faixa Etária VS Toda a sua informação ficasse centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra

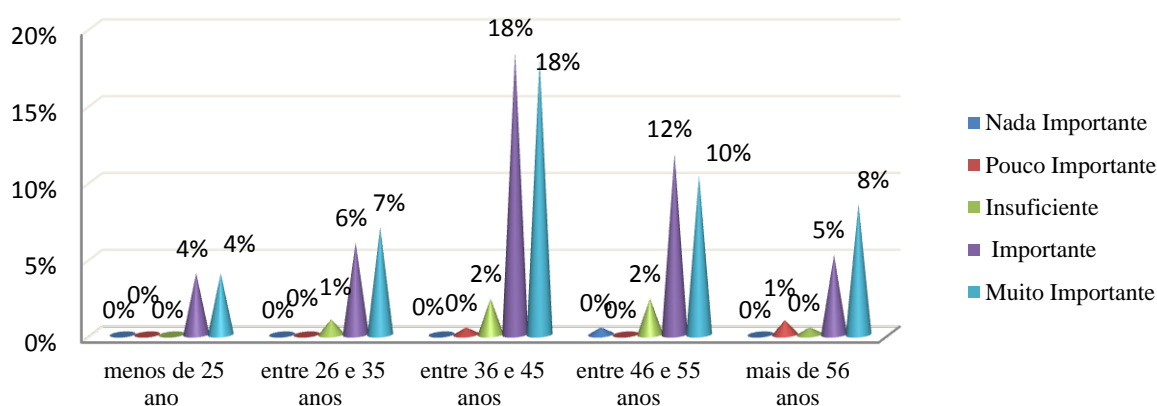


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS De uma melhoria no atendimento aos cidadãos

Em relação a esta questão é nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que os respondentes mais concordam com a frase. Respetivamente 18% e 12% acham importante, e 18% e 10% acham que é muito importante. E novamente verificamos que nenhum dos inquiridos responderam que para eles ter esta plataforma que permite uma melhoria no atendimento aos cidadãos era nada importante.

Gráfico 39 - Faixa Etária VS De uma melhoria no atendimento aos cidadãos

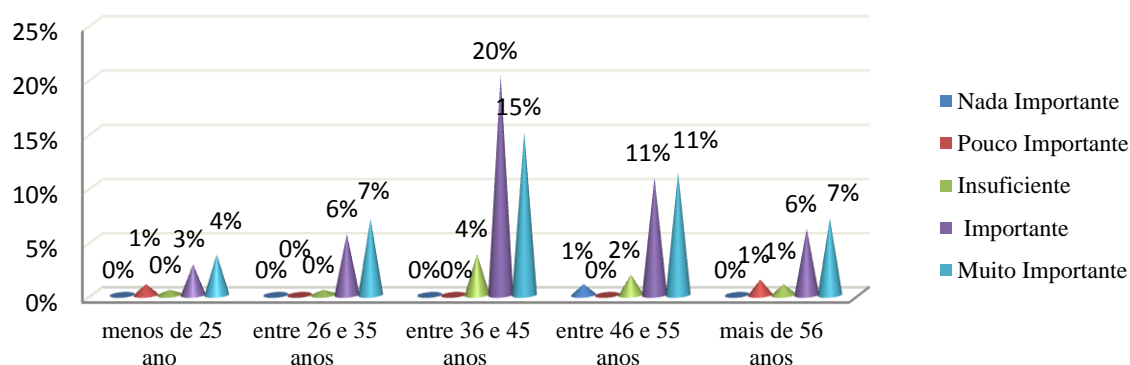


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS A possibilidade de saber em que estado se encontra todos os seus processos.

Relativamente à questão «a possibilidade de saber em que estado se encontra todos os seus processos» a maioria dos inquiridos da faixa etária dos 36 aos 45 anos, 20% acham importante esta afirmação e o mesmo se verifica na faixa etária dos 46 aos 55 anos, 11% acham importante saberem em que estado se encontra todos os seus processos.

Gráfico 40 - Faixa Etária VS A possibilidade de saber em que estado se encontra todos os seus processos

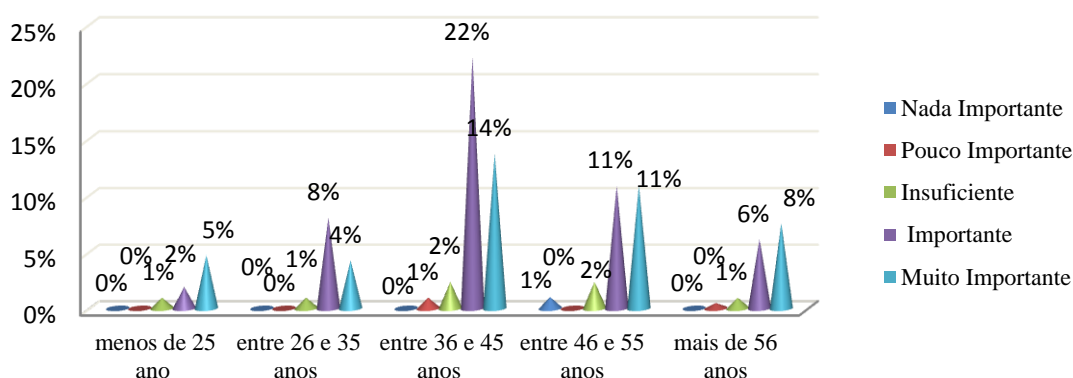


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS A possibilidade de centralizar todos os seus dados, sendo possível obter, a qualquer momento, a informação de todo o seu historial.

Em relação a esta questão continua a ser nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que os respondentes mais concordam com a frase. Respetivamente 22% e 11% acham importante, e 14% e 11% acham que é muito importante.

Gráfico 41 -Faixa Etária VS A possibilidade de centralizar todos os seus dados, sendo possível obter, a qualquer momento, a informação de todo o seu historial.

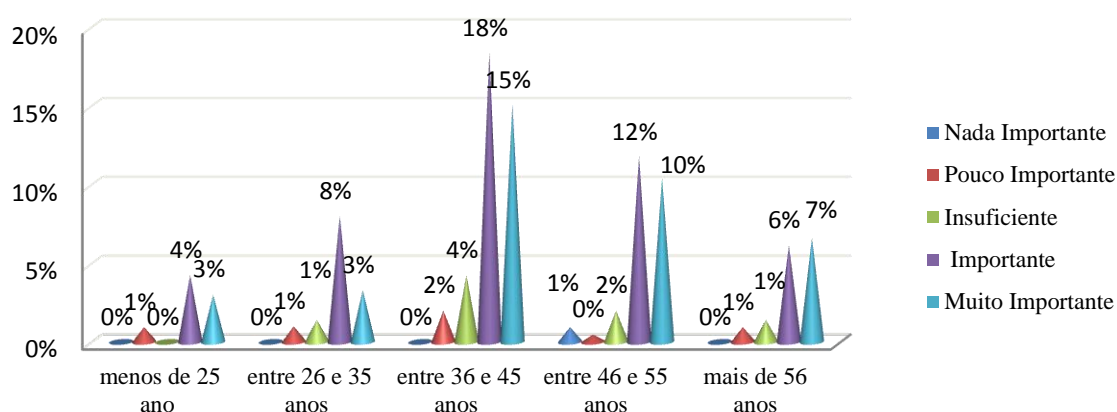


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS A possibilidade de atualizar os seus dados

Em relação a esta questão continua a ser nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que os respondentes mais concordam com a possibilidade de atualizar os dados. Respetivamente 18% e 12% acham importante, e 15% e 10% acham que é muito importante.

Gráfico 42 - Faixa Etária VS a possibilidade de atualizar os seus dados

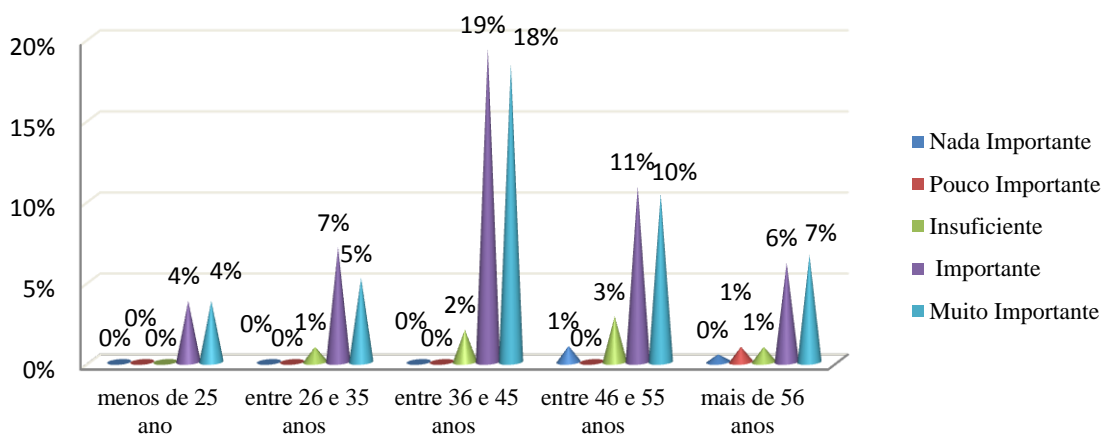


Fonte: Elaboração Própria

Faixa Etária VS A possibilidade dos cidadãos utilizarem este canal para a submissão dos pedidos

Em relação a esta questão continua a ser nas faixas etárias dos 36 aos 45 anos, dos 46 aos 55 anos que os respondentes mais concordam com a frase. Respetivamente 19% e 11% acham importante, e 18% e 10% acham que é muito importante.

Gráfico 43 - Faixa Etária VS A possibilidade dos cidadãos utilizarem este canal para submissão dos pedidos



CONCLUSÕES

1-Validação da Hipótese em investigação

Os dados apurados pelo questionário permitem-nos validar a hipótese definida na estratégia metodológica. O objetivo deste estudo de caso foi identificar de que forma, a instalação de soluções CRM exige um longo caminho na construção da maturidade dos sistemas (tecnologias) instalados, dos processos internos e da postura das próprias pessoas no sentido de fazer evoluir a Cultura da própria autarquia para uma forte orientação para o cidadão.

Com esta análise procurou averiguar -se como o CRM pode melhorar a relação entre o Município e os seus cidadãos. Assim como identificar os objetivos principais a ter em conta quando se adota um sistema de informação numa autarquia, enquadrada como uma iniciativa de CRM, uma vez que auxilia a relação entre a autarquia e os munícipes, tendo sempre à sua disposição um serviço mais versátil, completo e de qualidade, como forma de melhorar a relação com os munícipes.

Tendo em conta a Hipótese em investigação:

“A implementação de CRM na Câmara Municipal de Alcochete é percecionada como melhor eficiência e capacidade de resposta, satisfação dos serviços disponibilizados, bem como uma mais ativa atitude relacional da autarquia perante os seus munícipes.”

Verificamos que:

A hipótese de investigação é validada com base nos dados recolhidos nos (gráficos 23 ao 32), podemos afirmar: **“A implementação de CRM na Câmara Municipal de Alcochete é percecionada como melhor eficiência e capacidade de resposta, satisfação dos serviços disponibilizados, bem como uma mais ativa atitude relacional da autarquia perante os seus munícipes.”**

Pelo **gráfico 23**, podemos confirmar a satisfação global dos munícipes;

Pelos **gráficos 24, 25 e 32**, podemos comprovar que a consulta de informação e utilização de formulários e submissão de pedidos iria melhorar as tarefas e rotinas diárias dos munícipes;

Pelos **gráficos 26 e 28** podemos confirmar a satisfação dos munícipes ao ter um modelo de atendimento único que permite uma melhoria substancial no atendimento ao munícipe;

Pelos **gráficos 27 e 30** podemos confirmar a satisfação dos munícipes com a facilidade de uso e os conteúdos disponibilizados;

Pelo **gráfico 29** podemos comprovar a concordância dos munícipes no benefício na melhor comunicação e acesso a informação;

Pelo **gráfico 31** podemos confirmar o grau de satisfação com os serviços disponibilizados pelo CRM;

Perante a validação da hipótese, poderemos afirmar que com a eventual existência desta aplicação iria sem dúvida melhorar o sistema de informação do Município de Alcochete.

2-Reflexões finais e pistas futuras de investigação

Os sistemas de CRM, possibilitam às organizações públicas obterem o máximo de informação organizada, proveniente dos cidadãos e ao mesmo tempo, permitir a produção e, disponibilização de informação de forma orientada, atempada e com qualidade. E o CRM, enquanto ferramenta de gestão permite que o modelo de negócio passe a ser centralizado no cidadão, e permite procurar, guardar e partilhar as informações dos cidadãos dentro da organização de forma a proporcionar uma experiência personalizada e única.

Quanto mais próximo do cidadão se puder estar, utilizando e gerando informações para conhecer e analisar as melhores perspetivas, melhor será o resultado dos trabalhos proferidos. Como tal, é muito importante disponibilizar as aplicações de apoio e de suporte às pessoas que têm maior contacto com os cidadãos.

Em suma, o CRM é muito mais do que uma tecnologia de aproximação ao cidadão; é uma Filosofia de Trabalho e, permite potenciar-se as autarquias no sentido de poderem tirar partido da instalação desta aplicação. Permite assim, fidelizar e fazer crescer a sua quota para com os seus cidadãos. Refiro – me, sem dúvida, a uma mudança substancial que permita verificar os níveis de satisfação com a implementação do CRM nas autarquias – porque necessitava mesmo de existir mudanças suficientes para que os efeitos do CRM se comesçassem a sentir.

Como perspectivas de investigação futura, esperamos que o presente estudo, possa contribuir para uma base mais sólida quanto à definição e modelação dos componentes base na adoção de uma estratégia de CRM para os Municípios. No entanto, existirão inúmeras formas alternativas, e talvez melhoradas, de continuar a investigação desta temática, e que, pode ser alargada a outras autarquias.

Bibliografia

AMARAL, L. (2007), “*A Sociedade da Informação*”, in *Sociedade da Informação: O Percorso Português – Dez Anos de Sociedade de Informação: Análise e Perspetivas*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda., pp.85-108;

ANTUNES, J. G. (2004), *Análise dos determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes. Estudo aplicado ao termalismo em Portugal*. Dissertação para a obtenção do grau de Doutor em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade de Marketing;

ANES, A. (2009), *Estado de maturidade do e-government*, Municipal no Distrito de Bragança. Instituto Politécnico de Bragança, 2-116;

AFONSO, N. (2005), *Investigação Naturalista em Educação: Guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores;

BILHIM, J. A. de F. e NEVES, B. B. (2007), *O Governo Eletrónico em Portugal: O caso das Cidades e Regiões Digitais*;

BILHIM, J.A.F. (2000), *Envolvente da Gestão Pública*, in *Moderna Gestão Pública – dos meios aos resultados*, Ata Geral do 2º Encontro INA, Lisboa: Fundação Gulbenkian;

BILHIM, J. A. (2004), *Governança das Autarquias Locais - Sociedade Portuguesa de Inovação*, Porto;

BOGDAN, R. e BIKLEN S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Porto: Porto Editora;

BRAMBILLA, F. R; PEREIRA, L. V; PEREIRA, P, B; (2010), *Marketing de relacionamento: Definição e Aplicações*, INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol. 2 N.º 12, dezembro 2010;

BRANDÃO, Nuno Goulart, (2006), *Prime Time*, Lisboa, Casa das Letras;

BRETZKE, M. (2000), *“Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM”*, São Paulo: Editora Atlas. Artigos do livro disponíveis no site www.bretzke-marketing.com.br;

CALLEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, António Carlos (2007), *CRM: uma ferramenta tecnológica inovadora - 3º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais*;

CAMPOS, R. & MARQUES, C. (2005), *O Governo Eletrónico e os Sistemas de Informação Públicas em Portugal*, Covilhã;

CAMPOS, R. & MARQUES, C. G. C. (2006), *O Governo Eletrónico e os Sistemas de Informação Públicos em Portugal*. In M. M. Cunha & A. Rocha (Eds.) *Sistemas e Tecnologias de Informação no Espaço Ibérico*. Atas da 1ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação. Ofir: Microsoft. Vol. 1, pp. 421-437;

CARAPETO, C. & FONSECA, F. (2005), *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*, 2a. Edições Sílabo: Lisboa;

CARDOSO, A. A. S. e CARDOSO, A (2011), *A Governação Municipal e a Gestão do Relacionamento com o Cidadão – o caso português*, crónicas;

CAUPERS, J. (2001), *Introdução ao direito administrativo* (6.ª edição). Âncora Editora, Lisboa;

CHANFRAULT - Duchet, T. M. F. (1988), *Le Système Interaccionnel du Récit de Vie*. In *Sociétés, Revue des Sciences Humaines et Sociales*, Paris, Ed. Masson, n. ° 18, pp. 26-31;

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. (2003), *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*. Business Process Management Journal, v.9, n.5, p.672- 688;

CORDEIRO, M. (2007), *Desafios da Modernização Autárquica: Casos de Sucesso Microsoft*;

COSTA, D. H. O (2004), *O impacto dos programas de relacionamento na lucratividade das empresas*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói;

COUTINHO, C. e CHAVES, J. (2002), *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação 15 (1), pp.221-224. CIED-Universidade do Minho;

DESHAIES, Bruno (1992), *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa Instituto Piaget;

ESTEVES, J. e SOUSA, B. (2006), *Análise do Desenvolvimento do Governo Eletrónico Municipal em Portugal*. Software AG, The XML Company;

FERRÃO, F. CRM (2003), – *Marketing e Tecnologias*. Escolar Editora. Lisboa;

FERREIRA, J. (2002), *As Tecnologias de Informação Geográfica na Sociedade de Informação do e-Gov ao e-Citizen*. ESIG, VII Encontro de Utilizadores de Informação Geográfica;

FIGUEIREDO, A. (2007), “*A Dimensão Crítica da Sociedade da Informação em Portugal*”, in *Sociedade da Informação: O Percorso Português – Dez Anos de Sociedade de Informação: Análise e Perspectivas*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda., pp.139-214;

FINGER, A.B; CASTRO, G; COSTA, M. D. (2007), *Gestão de bibliotecas universitárias com a implementação do customer relationship management (CRM)* In: AMARAL, S.A (Org.) *Marketing na ciência da informação*. Brasília: UnB. Cap. n.º3, pp. 4763;

FORTUNATO, A. S; PEDRON, C. D; CARDOSO, I. R, (2013), – *Citizen Relationship management (CzRM): Um estudo de caso em um Hospital Público Português*, Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v.2, n. 1, Março 2013;

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 2ª Edição, Lisboa, Instituto Piaget;

GILBERTI, Fernando; JEUNON, Ester, Eliane e ANDRADE, Matheus Lemos, (2007), – *Influência do Marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte*. RG&T, V.8 (1) jan-jul 2007: 183-206;

GÓMEZ, G., FLORES, J. e JIMÈNEZ. E. (1996), *Metodologia de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe;

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES, Cid; VEIGA, Ricardo Teixeira; De OLIVEIRA, Daniela Ferro (2002), *Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., pp. 1-30;

GORDON, I (2001), *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 4. Ed. São Paulo: Futura;

GOUVEIA, L.B. (2004), *Local E-Government – A Governação Digital na Autarquia. Coleção e Inovação e Governação nas Autarquias*. Porto: SPI -Sociedade Portuguesa de Inovação;

GOUVEIA, L. e GAIO, S. (2004), *Cidades e Regiões Digitais: Impacto nas cidades e nas pessoas*. Porto: Edições Universidades Fernando Pessoa;

GREENBERG, P. (2001), *CRM Na Velocidade da Luz*: Campus, 409 p;

GREENBERG, P. (2010), *CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. 4th ed. New York. Mc Graw Hill;

GUMMESSON, Evert. (2005), *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p;

HUOT, Régeant (2009), *“Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas”*, Lisboa, Instituto Piaget;

KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary (2003), *Princípios de Marketing*. ed. Prentice-Hall: Rio de Janeiro;

KOTLER, P. (2006), *Administração de marketing*, 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall;

LARA R. D; GOSLING, M. de S. (2014), *Marketing de Relacionamento no setor público: Um Modelo de Gestão da Relação entre os Cidadãos e a Administração Pública*, XXXVIII – Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro 13 a 17 setembro 2014;

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. (2011), *Sistemas de informação gerenciais*. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal;

LEITE, L. O. REZENDE, D. A. (2010a), Realizando a Gestão de relacionamentos com os Cidadãos: oposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management - urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management), v. 2, n.º 2, p. 247-258, jul./dez;

LEITE, L O. REZENDE, D, A, (2010b), *Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município*. - Rev. Adm. Pública vol.44 nº.2 Rio de Janeiro Mar. /Apr. 2010;

MADRUGA, R. (2002), *Implementação de CRM para viabilização de Marketing de Relacionamento: Um estudo de caso* – Dissertação Apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para Obtenção do Grau de Mestre -Rio de Janeiro 2002;

MADRUGA, R. (2010), *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. 2. Ed. São Paulo, Atlas;

MATEUS, J. (2008), *O Governo Eletrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*. Polytechnical Studies Review, 6 (9);

MCKENNA, R. (2004), *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 20. Ed Rio de Janeiro: Elsevier;

MEDEIROS, D. (2008), *Sistemas de recuperação e disseminação seletiva da informação em unidades de informação empresariais: quatro pilares e quatro atributos*. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis;

MIRANDA, G; SANTOS, A; DINIZ, A; ROBERTO, R. A. M; (2013), *CRM – Customer Relationship Management e os desafios de sua implantação – O Maior Congresso de Administração da América Latina*;

MONTEIRO, T. (2008), *Gestor da UCE-AML*. Metrópole, Revista da grande Área Metropolitana de Lisboa, 1º Trimestre, pp. 38-39;

MOREIRA, João Manuel (2009), *Questionários: Teoria e Prática*, Coimbra; Edições Almedina;

MOUTINHO, J.L. (2002), *As Tecnologias de Informação e a Reinvenção da Administração Pública*, in *A Reinvenção da Função Pública – Da burocracia à gestão*, 3º Encontro INA, Lisboa;

NEVES, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho;

NEVES, B. (2007), *O governo eletrónico em Portugal: O caso das cidades e regiões digitais*. In J. Coelho, *Sociedade da informação - o percurso português*, Lisboa pp. 17 – 700;

OLIVEIRA, W, (2000), *CRM e – business*, Edições Centro Atlântico;

OLIVEIRA, Ângela Maria; PEREIRA, Edmeire C. (2003), *Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação*. Inf. E Soc.: est., João Pessoa, v.13, n.2;

OLIVEIRA de SOUSA, Rita Daniela (2007), *Qualidade na administração pública - O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho;

PAGLIARINI, G. M.; NASCIMENTO, M.; MEDEIROS, R.; (2012), *Marketing de relacionamento: um estudo de caso na empresa AVM Soluções Financeiras*. Revista de Estudo Contemporâneos em ciências Sociais Aplicadas, vol. 2 n.º 2 – novembro 2012;

PEPPERS, D. ROGERS, M. (1997), *"Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age"*, New York: A Currency Book, December 1, pp. 464;

PEPPERS, D. ROGERS, M. (2000), *Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management*. São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil. (CRM Series Marketing 1 To 1);

PEPPERS, D. ROGERS., M. (2001), *CRM em tempos de aquecimento económico*. São Paulo;

PEPPERS, D. ROGERS., M. (2004), *CRM Series: Marketing 1 to 1*, 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books;

PIETRO, V.C. & CARVALHO M.M. (2005), *Gestão do Relacionamento com o cliente em mercados – Business – to – Business*. Revista Produção, s (1), pp. 1-20;

PIRES, Sara Moreira, (2012), *Medir a Desmaterialização e o Desenvolvimento Sustentável: Os Indicadores e os seus Dilemas*, in Revista CEDOUA, n.º 23, 2012, pp. 17 e 21;

POMBEIRO, G. (2000), *O dirigente perante os desafios da modernização e da qualidade*, in *Moderna Gestão Pública – dos meios aos resultados*, Ata Geral do 2º Encontro INA, Lisboa: Fundação Gulbenkian;

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT L. V. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva Publicações;

RASCÃO, J. (2008), *Novos Desafios da Gestão da informação*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo;

RASQUILHA, L. (2008), *Gestão de clientes e CRM*. LPR Academy;

SERRANO, A. (2007), “*O Papel da Sociedade da Informação no Aproximar das Regiões*”, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação, Fundação Portugal Telecom;

SCHWEITZER, A. (2004), *Pressupostos para o Gerenciamento de Soluções de CRM (Customer Relationship Management)*. 2004. 168 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis;

SOURCEINGEST (2009), *Avaliação da Satisfação dos Municípios com os serviços da Câmara*. Relatório Final da Câmara de Santa Marta de Penaguião;

SWIFT, R. (2001), *CRM- customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes*. Campus: Rio de Janeiro;

VALLS, V. M; SOUZA, A, M; BERETTA, R. N. A. G. (2011), *Fidelização dos clientes de serviços de informação: o uso do CRM como estratégia gerencial*;

VAVRA, T. G. (1993), *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas;

XAVIER, J. GOUVEIA, L. e GOUVEIA, J. (2003), *A gestão do relacionamento com o cidadão em cidades e regiões digitais*. Conferência Ibero- Americana, Algarve, Portugal;

XU, Y. (2002), *Adopting customer relationship management technology*. Industrial management & Data Systems, v.102, n.8, pp. 442-452;

YIN, R. (2001), *Estudo de Caso – Planeamento e método*. Bookman;

Web grafia

AIRC, (2012), MyNet. (Online). Consultado em: 27 de julho 2015,
- Disponível em: <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/Portais+Web/>

AIRC, (2014), MyNet. (Online). Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em:
<http://www.airc.pt/produtos/mynet>

ALMEIDA, Filipe. (2011), E – Government – Análise e Avaliação dos Municípios Do Distrito de Viseu, Tese de mestrado, Instituto Politécnico Viseu. Consultado em: 28 de Agosto 2015, - Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1096>

ALVES, André Azevedo; MOREIRA, José Manuel (2004), Cidadania Digital e Democratização Eletrónica. [Em linha]. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Consultado em: 26 junho 2015, - Disponível na WWW: <URL: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_IV.pdf>

AMA, (2009-2011), Agência para a Modernização Administrativa, IP - Simplex Autárquico - Consultado em: 27 de junho 2015 - Disponível em: http://www.simplex.pt/autarquico/00_index.html

AMA, (2012a), Agência para a Modernização Administrativa - Relatório 6 anos de Simplex, Consultado em: 27 de julho 2015 - Disponível em: <http://www.simplex.pt/downloads/Relatorio6anosSimplex.pdf>

AMA, (2012b), Agência para a Modernização Administrativa - Serviços disponíveis no Portal. (Online) Consultado em: 27 de julho 2015 - Disponível em: http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/Listagens/?source=servicos&area=&page=1&results_per

AMA, (2013), American Marketing Association. Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>,

AMA (2015), Agência para a Modernização Administrativa, IP Notícias tic.gov.pt - As Tecnologias da Informação e Comunicação na administração pública – Disponível em: <https://www.tic.gov.pt/portugal-e-referencia-na-europa-nos-servicos-publicos-eletronicos>

APDSI, (2003), Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Ponto da Situação do e-Government em Portugal; Portal, Disponível em: <http://www.apdsi.info/>

ARAÚJO, J. (2003), A Governação Local e os novos desafios, - Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3303/1/ArtigoMirandela.pdf>

AUTARQUIA DIGITAL, (2011), Inovação na Administração Pública - Interoperabilidade na Administração Pública. Consultado em: 27 de julho 2015 - Disponível em: <http://autarquiadigital.com/2011/10/19/iap-interoperabilidade-na-administracao-pblica/>

CÂMARA MUNICIPAL ABRANTES (CM Abrantes), (s/d) – Microsoft. Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: download.microsoft.com/download/6/4/1/...6859.../crm_abrantes.pdf

CÂMARA MUNICIPAL ALCOCHETE, (CM Alcochete) (2015), Serviços Online, Consultado em: 27 de julho de 2015, - Disponível em: <http://www.cm-alcochete.pt/>

CÂMARA MUNICIPAL POMBAL, (CM Pombal), (2012), Serviços Online. Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/index_servicos3.php

CARDOSO, A. A S; CARDOSO, A, (2011), A Governação Municipal e a Gestão do Relacionamento com o cidadão – o caso português. Consultado em: 18 janeiro de 2015, - Disponível em: <http://confibercom.org/anais2011/pdf/58.pdf>

COSTA, H. G. (2004) Modelo de Webibliomining: Proposta e caso de aplicação. Revista da FAE, Curitiba, v.13, no. 1, pp. 115-125, jan/jun.: Consultado em: 12 fevereiro 2015, - Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/v.13_01-2010.pdf

FANG, Zhiyuan (s/d), – E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. Consultado em: 26 agosto 2015, - Disponível na WWW: <URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan016377.pdf>>. p. 1.

FORTUNATO, A. S; PEDRON, C. D; CARDOSO, I. R (2013), Citizen Relationship Management (CzRM): Um Estudo de Caso em um Hospital Público Português, revista de Gestão do Unilasalle (ISSN 2316- 5537). Consultado em: 12 maio de 2015, - Disponível em: <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>

GOUVEIA, Luís Borges (s/d), – Local e-Government: A governação digital na autarquia. Consultado em: 28 junho 2015, - Disponível na WWW: <URL: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/263/1/livro_egov.pdf>. p. 32. www.portaldocidadao.pt

I.N.E, (2012), “Censos - Resultados definitivos. Região Lisboa - 2011”, Lisboa;

i-GOV-DOC (2011a), Manuais de Referência da Administração Pública. CRM na Administração Pública. Nº 12, Abril 2011. Consultado em: 27 de julho 2015; - Disponível em: <http://www.espiral-net.com/igovdoc/12/>

i-GOV-DOC (2011b), Manuais de Referência da Administração Pública. CRM Balcões Únicos de Atendimento na AP Local. Nº 13, Julho 2011. Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: http://www.espiral-net.com/igovdoc/13/files/igovdoc_13_digital.pdf

INFOCID (s/d) Portal da Administração Pública Portuguesa, Consultado em: 27 de julho 2015, Disponível em: <http://zunia.org/post/infocid-portal-da-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-portuguesa>.

LUCAS, E. R. O; SOUZA, N. A. (2007), Disseminação seletiva da informação em bibliotecas universitárias sob o prisma do Customer Relationship Management. Informação e Informação, Londrina, v.12 no 1, jan/jun 2007. Consultado em: 29 janeiro 2015, - Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1745>

MEDIDATA, (2012), Serviços on-Line ao cidadão. (Online). Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: http://www.medidata.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=29318

MSI, (1997), - Missão para a Sociedade da Informação. Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/lvfinal.pdf>

MSI, (2004), Missão para a Sociedade da Informação, “Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”, Janeiro. Consultado em: 27 de julho 2015, - Disponível em: <http://www.missao-si.mct.pt/>

NEVES, G. L. C.; SOUZA, N. A, LUCAS, E. R. O. (2006), Aplicativos de gestão de bibliotecas e a utilização do Customer Relationship Management. Revista ACB, Florianópolis, v. 11 Nº1 pp. 111-127, jan/jun, 2006. Consultado em: 12 janeiro 2015,
- Disponível em: <http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/470/595>

OLIVEIRA, A.M; PEREIRA, E. C. (2003), Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. Informação & Sociedades: estudos, v. 13 nº 2, 2003. Consultado em: 25 janeiro 2015;
- Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/89/1556>

PACANHAN, M. N.; CHIUSOLI, C. L; STAHL, L. M; HARTORI, H, A (s/d); marketing de relacionamento: reflexões a partir da experiência de gestão no contexto de micro e pequenas empresas; *V I I S E M E A D ; Estudo de Caso marketing*; Consultado em: 10 março 2015;
Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/marketing_completo.html

PEDRON, C. D; DAMACENA, C. (s/d), CRM- um sistema de gestão empresarial ou uma estratégia de negócios; Consultado em: 15 julho 2015, - Disponível em:
https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos_projetos/.../artigo_crm_resumo.doc

PIRES, Cristina (2011), CRM na Administração Pública. i- GOV- Doc, Manuais de Referência da Administração Pública, Nº 12, Abril 2011. Consultado em : 15 julho 2015,
- Disponível em: <http://www.espiral-net.com/igovdoc/12/>

SANTOS, José. (2007), Citizen Relationship Management. O Portal do Marketing. Consultado em: 15 julho 2015, - Disponível em:
<http://www.jdsantos.net/documentos/cronicas/CzRM.pdf>

SÁ, P.M., SINTRA, O. (2008), Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. - Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10316/11138>

SILVA, R. C. G. (2008), A aplicabilidade da gestão de relacionamento com cliente (CRM) em bibliotecas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15. 2008. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: UNICAMP, 2008. Consultado em : 26 fevereiro 2015,
Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2902.pdf>

SILVA, N. A. N; KAERCHER, A. L. N. (2010), A importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes; Consultado em: 19 fevereiro 2015, Disponível em: <http://www.andrekaercher.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-a-fidelizacao-de-clientes-novo.pdf>

SMARTER, Faster, Better (2009), - COMISSÃO EUROPEIA - *eGovernment: 8º benchmark measurement*, –Disponível na www: <URL: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf>.

SUN, B; SHIBO, L; ZHOU, C. (2006), “adaptive” Learning and “proactive” customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing* v. 20, n.º 3-4, pp 82-96, june 2006. Consultado em: 19 fevereiro 2015 - Disponível em: www.scopus.com

TAVARES, (s/d), CRM – Citizen Relationship Management na Administração Pública Central e Local by Carlos Costa Tavares – Executive Manager da Score Innovation. Consultado em: 25 agosto 2015
- Disponível em: http://www.scoreinnovation.com/1/upload/artigo_crm_admpublica.pdf

VIDIGAL, Luís (s/d), – Governação para um “Estado na Hora”: A esperança ainda está dentro da “Caixa de Pandora”. - Disponível na WWW: <URL: http://www.apdsi.pt/uploads/news/id545/2.5_luis%20vidigal_070626.pdf>. p. 1.

XAVIER, Jorge (2003). As Cidades e Regiões Digitais – Governação: Consultado em: 25 maio 2015: - Disponível em: <http://bbneves.com/wp-content/uploads/2010/02/%E2%80%99CAS-CIDADES-E-REGI%C3%95ES-DIGITAIS-GOVERNA%C3%87%C3%83O-E-COMUNIDADE-NA-SOCIEDADE-DA-INFORMA%C3%87%C3%83O-E-DO-CONHECIMENTO%E2%80%99D.pdf>

Outras Referências Bibliográficas

Decreto-Lei N.º. 4/2015, de 7 de Janeiro - Novo Código do Procedimento Administrativo (CPA), revoga o Decreto-Lei N.º. 442/91, de 15 de Novembro.

MICROSOFT (2007a), Case_Study_CM Cascais, 2007

<http://cidadaniacsc.blogspot.pt/2007/12/cmc-na-linha-da-frente-do-e-citizen.html>

MICROSOFT, (2007 b), Case Study CM Matosinhos, 2007

http://www.cm-matosinhos.pt/uploads/writer_file/document/6063/RAG2009.pdf

MICROSOFT, (2007c), Case_Study_CM Mertola, 2007

<http://www.cm-mertola.pt/>

MICROSOFT, (2007d), Case_Study_CM Santarem, 2007

<http://www.cm-santarem.pt/Paginas/Default.aspx>

UMIC (2002), Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos. Plano de Ação para o Governo eletrónico. Agência para a Sociedade do Conhecimento;

UMIC. (2003), Qualidade e eficiência dos serviços públicos – Plano de Ação para o governo eletrónico. Oeiras: UMIC;

Anexos

Anexo 1- Inquérito por Questionário aos munícipes da

Autarquia de Alcochete

O presente questionário insere-se no âmbito do desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado em Gestão Pública no Instituto Superior de Gestão, subordinada ao tema As Tecnologias de Informação e Comunicação aplicadas na Gestão das Autarquias como fator de prestação e proximidade junto dos cidadãos e tem como objetivo principal estudar a opinião dos munícipes de Alcochete. É um questionário simples, rápido e é estritamente confidencial e anónimo.

A sua participação e resposta são muito importantes.

Obrigada pela sua colaboração.

I - Caraterização do Respondente

Selecione a resposta correspondente à sua escolha.

Sexo

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade

☐ Menos de 25 anos

☐ Entre 26 e 35 anos

☐ Entre 36 e 45 anos

☐ Entre 46 e 55 anos

☐ Mais de 55 anos

Habilitações Literárias

☐ Ensino primário

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior

II - Dados de Estudo

Selecione a resposta correspondente à sua escolha.

1. Indique com que frequência **usa/consulta**, no seu dia-a-dia, o Site da CMA para obtenção de informação:

- ☐ Nunca (No caso de escolher esta opção passe para a questão 5)
☐ Raramente
☐ Às vezes
☐ Muitas vezes
☐ Sempre

2. No que respeita à utilização do Site da CMA, até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

1= Discordo Totalmente / 2 = Discordo / 3 = Nem concordo nem discordo / 4 = Concordo / 5 = Concordo Totalmente	1	2	3	4	5
2.1 O site da CMA é uma ferramenta funcional.					
2.2 O site da CMA é uma ferramenta útil.					
2.3 O site da CMA é de fácil acesso.					
2.4 O site da CMA é um meio eficaz de informação /comunicação.					
2.5 É difícil “navegar” no site e aceder à informação e recursos disponíveis.					
2.6 A informação disponível no site está atualizada.					

3. Até que ponto concorda com as seguintes afirmações relacionadas com as **vantagens associadas à utilização do site CMA** e recursos disponíveis?

1= Discordo Totalmente/ 2 = Discordo / 3 = Nem concordo nem discordo / 4 = Concordo / 5 = Concordo Totalmente	1	2	3	4	5
3.1 Disponibilização de informação de forma mais simples, ágil e imediata.					
3.2 Rapidez e comodidade.					
3.3 Fácil de usabilidade.					
3.4 Acesso imediato a documentos.					
3.5 Melhoria da qualidade do serviço prestado.					
3.6 Redução do tempo de pesquisa/procura de informação.					
3.7 Permite melhorar a comunicação externa entre a organização e os munícipes.					

4. Qual o nível de satisfação em relação aos serviços disponíveis no balcão virtual existente no site da CMA a: (se nunca consultou passe para a questão seguinte).

1= Nada satisfeito / 2 = Pouco Satisfeito / 3 = Satisfeito / 4 = Muito Satisfeito	1	2	3	4
4.1 Consulta e utilização de formulários para submissão eletrônica.				
4.2 Consulta centralizada de toda a sua informação que se encontra dispersa pelos diversos serviços.				
4.3 Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos (documentos necessários, taxas, prazos de resposta), bem como à disponibilização de todos os pedidos.				
4.4 Disponibilização de requerimentos online em todas as áreas (Ambiente, Urbanismo, Água, Educação).				

5. De um modo geral, considera importante:

1= Nada Importante / 2 = Pouco Importante / 3 = Insuficiente 4 = Importante 5= Muito Importante	1	2	3	4	5
5.1 A eventual existência de uma plataforma centralizada de informação que funcionasse em multicanal, o cidadão tinha vários canais para interagir com a autarquia (presencial, telemóvel/telefone, web, email, correio) e toda a informação ficava centralizada.					

6. No caso de o Município integrar esta plataforma integrada diga qual o grau de importância relativamente a existência:

1= Nada Importante / 2 = Pouco Importante / 3 = Insuficiente 4 = Importante 5= Muito Importante	1	2	3	4	5
6.1 Consulta e utilização de formulários para submissão eletrônica.					
6.2 Consulta de informação tanto ao nível da instrução de processos (documentos necessários, taxas, prazos de resposta, bem como à disponibilização de todos os pedidos).					
6.3 De um modelo de atendimento único que integrasse e fizesse interagir de forma sintonizada os vários canais de comunicação, como se existisse um ponto único de atendimento.					
6.4 De toda a sua informação ficasse centralizada permitindo em tempo real verificar o estado em que se encontra.					
6.5 De uma melhoria no atendimento aos cidadãos.					
6.6 A possibilidade de saber em que estado se encontra					

todos os seus processos.					
6.7 A possibilidade de centralizar todos os seus dados, sendo possível obter, a qualquer momento, a informação de todo o seu historial.					
6.8 A possibilidade de atualizar os dados.					
6.9 A possibilidade dos cidadãos utilizar este canal para a submissão dos pedidos.					